我們工段怎樣變成了斯達漢諾夫式的

羅西斯基著

嚴風譯

工人出版社印行



我們工段怎樣變成了斯達漢諾夫式的

羅西斯基 著
嚴風 譯



我們工段怎樣變成了斯達漢諾夫式的

作者 羅西斯基
譯者 嚴風
出版者 工人出版社
北京西總布胡同三十號
電報掛號二三七三
印刷者 工人日報印刷廠
一九五一年一月北京第一版

〔110〕1—10000





目錄

斯達漢諾夫式工廠

分厘尺是什麽東西〔註〕

在工具之中，分厘尺佔顯要的地位，它是能保證測驗精確到百分之一公厘製成品的最爲廣泛應用的一種測驗工具，假如沒有它們就不能得到所需的精確性。

毫不誇大地可以說，鏇工、銑工、鉗工或是研磨工若是沒有分厘尺就像沒有手一樣。沒有這種測驗工具我們就不能做出飛機、拖拉機和汽車上用的動力機。

在汽車和航空馬達裏透平的構造是複雜的，百分之一公厘的一部分起着緊要的作用。差『百分』之二公厘、『百分』之三公厘，就會使這台複雜的機器不能工作。在

〔註〕分厘尺即千分尺，一譯測微器，俄名 Микрометр。

製造零件時弄出百分之一公厘一點的差頭，就能是變成廢品的原因。甚至正在極其高速轉動着的透平會由於空隙大了這點小差頭，就有造成重大損失的危險。

製造複雜的測驗工具，其中包括分厘尺，是相當困難的一件事，可以說趕上製造最複雜的鐘錶了。

在早，測驗工具都是從外國輸入，它們貴得有如黃金。比如，做一個卡尺，就值好幾千盧布。外國的『專家們』竭力向世界宣揚，說我們自己永遠不會管理得來如此複雜的生產。這全是胡說八道。爲蘇聯在幾個斯大林五年計劃裏所掌握了的高級技術，使我們有完全可能自己生產測驗工具。

一九四六年本工段的情況

從一九三三年我在『準儀』〔註〕工廠做鏇工時起，我就很好地學會了這行工作。

〔註〕Калибр 一譯作『口徑』，按該廠生產性質，譯作『準儀』較爲恰當。

一九三五年我被提升爲生產組長，從一九三八年起我被委以工長之職。我用了更大的熱心做着工作。

在偉大衞國戰爭裏我加入了聯共（布）黨的隊伍。那時我們工廠在齊略賓斯克。一九四六年回到莫斯科後，被派到一個預備車間的落後工段裏當總工長。這裏好容易才完成任務，雖說生產並不格外複雜。按照新方法配備人們，有計劃的展開組織工作後，我第一個使生產有節奏了。

以後我又繼任分厘尺工段總工長之職。這個工段未能完成當前的任務。工廠費了好大勁每月才出產一千五百個分厘尺，但是要增產到四千個。此外，所出產的分厘尺只能測驗準確到從零至二十五公厘，而需要出產能測驗從零至一百公厘的。

我們隨同主任一起去巡視車間了。

車間的形狀是邋遢的——骯髒，灰塵滿地……

顯然，在這樣環境裏很難做到對於測驗工具所要求的精確性的。首先需要進行整頓。

廠長說：『您這工段是最重要的一個工段。』我開始留心注視人們了。有許多人未能完成定額。大部分工人是新手。某些人視工廠是臨時隱身之地。事情的進行毫無秩序，不是缺工具，就是缺半成品，再不就是車床不好使了，而工人們不會整頓它們，白白在等待換班工長中空過了許多時間。工人中有些很好的，但濫用自己『獨一份』的專家。工長有時在他們面前討好，有時則企圖用斥責來辦事。

結果，這工段只有很少幾個月完成了計劃，同時它正使整個工廠處於不能完成計劃的威脅下。分厘尺工段的偶然成功是用突擊的方法和其他的特別手段取得的。

我們從何處着手的

我明白，最主要的就是人，所以我就要起教育者的作用了……

銑工阿嘎泡夫工作不起勁。他是個內行，然而他工作却無精打彩的，毫不留心。他那一攤好像都是不合適似的：不是牙輪壞了，就是刀架活動了，再不就是忘了給車床擦油了。

阿嘎泡夫是個直心眼的人：

『你們老纏鬧我幹什麼？』他只是拒絕着指摘和勸告。

我們每天每天對他進行改造並且終於達到使阿嘎泡夫很好地作工及自願看管兩台車床了。

鏇工葉米里亞諾夫應當在一班工作時間裏，至少加工出二百空圓套（副尺Нониусные Барабаны），但他固執地不完成這個定額。

『爲什麼您不願意承擔社會主義義務呢？』我問他。

『一班做不出二百個空圓套來。』

『我剛才計算您的工作了。您沒太使勁就在一分五十秒中做出了一個空圓套。所以……』

『那是數學……』

『好好想想吧，』我打斷他說，『您能在一分半鐘內做出一個空圓套的。』

工會組長和他談過，但仍然不發生效力。

那時我就和接替葉米里亞諾夫那班的工人，年青的毫無經驗的工人，共產黨員扎雷賓商量。一班要他做出二百個空圓套出來是困難的，但不管怎樣他仍然和葉米里亞諾夫挑戰了。

葉米里亞諾夫是不能拒絕的，要不他得承認，一個有經驗的老手趕不上青工。最後，葉米里亞諾夫承擔了社會主義義務並且眞實地完成了它。

提高工人的熟練程度也是同樣重要。為達到這個目的，我們組織了基本技術學習小組，在那裏研究切削教程，教給看圖，介紹給他們精密測量規程，生產技術操作法。鏇工們學習了分厘尺零件上的挑扣課程。我個人就培養了一大組經考工為四級和五級的鏇工。部分工人逐漸掌握了第二種專門技術。

一切都在進步着。每個人都有發展的可能。從工人中間湧現了青年的天才力量。這一切都在作業中表現出來了。一九四六年五月工人的平均工資為五一九盧布。到一九四七年六月它就提高了百分之八十，而過了一年某些熟練工人的工資每月超過一千二百盧布了。

新方法的工作組織

經和車間主任、技師、換班工長和斯達漢諾夫式工作者研究，我們決定首先作計劃。

計劃局應當按各技術經濟指數編製出下月的工段任務。這給與工人們有創造性的完成所交給的事業的可能，喚起他們去探求提高勞動生產率的新的可能。消滅了無人負責的現象。勞動生產率眼看着提高起來了。

以後在我們工段裏實行了一條未寫在書面的規章：『今天準備好明天的工作』。

我們開始按時保證好工人的材料、半成品、圖樣、工具。

我們這裏工人自己不到倉庫去。他們由『分發員』那裏得到必需數量的加工品。

換班工長監視預備工具的狀況。通常，工長每班得在工具庫裏呆一點鐘左右，檢查一切適於高度生產工作的必需準備是否妥當了。

換班工長從檢查各車床的負荷是否適合本班目前任務之完成開始自己的工作日，

以檢查對下一天的準備狀況而結束自己的工作日。這種工作決定能使工人們有節奏地勞動，而對全工段來說——是使其遵守晝夜交班生產進度圖表。

提高技術知識，黨組織與車間領導方面特別重視集體所提出的創造性倡議，創造了增高合理化事業的良好條件。建議的數字逐日增多起來了。

每個斯達漢諾夫式工作者都開始尋思如何來改進技術操作過程，以便提高勞動生產率。

銑工考茲洛夫改變了在車床上卡零件的方法。由於這種方法他提高了切削速度及把加工增加一倍。磨工托奇爾金想出了快速磨製分厘尺台的方法。鉗工史丹諾夫構造了在空圓套上刻度的獨創設備。新的不大複雜的鑄刻方法，提高了勞動生產率八十倍。銑工吉謝列夫構造了銑床上挑分厘尺制輪絲齒的自動劃分桿，提高了勞動生產率三倍。

斯達漢諾夫運動之高漲及生產計劃之增加，促使實施根本改變技術組織及生產文化：集體決定把分厘尺生產轉入流水作業。

大膽的革新

分厘尺由十四個部分組成，況且如空圓套從這一車床到另一車床之路程需走三百米，一會送到車間一頭，一會再送到另一頭，而有時在中途就卡住了。

希望能把所有製造空圓套工序的車床都集中於一個地方。一般來講，零件的旅行要大加縮短。不然，我們就不能達到生產的進一步提高。

一九四七年夏，我們着手把分厘尺各種生產都變爲流水作業。任務是極其複雜而又是世界上從未解決的，但我們却勇敢地承擔了實現我們的開端，因爲在我們面前擺着蘇維埃其他工業部門裏運用流水作業的輝煌例子。

我們車間的技師馬利娜·卡蓮采娃擔任研究新配備裝備的設計。在經縝密地討論後，我們建立了一系列分厘尺主要零件加工流水線：堅定輪、空管（主尺）、制輪及其他。得挪動近百種的設備。

零件繞彎運行的事立時就沒有了，它們的路程縮短了十倍。

除此之外，還正確的規定下了我的四個工長——換班工長的行動範圍。以前他們『無所不管』，而這就有可能使工長互相推諉責任。在改變之後，每個工長負責一定的線：一個負責堅定輪（Скоба）和制輪，另一個負責千分螺絲桿（次副尺，一譯螺旋，俄名 Микровинт），第三個負責空管等等。

轉入自動傳送

由集體的努力而掌握了流水作業，同時並決定利用自動傳送。對於我們來說，這是極其大膽的決定，因為和我們毗鄰的卡尺車間第一次嘗試組織自動傳送裝置宣告失敗。在廠裏流行了一種錯誤的見解，認為自動傳送裝置的理想在我們這種生產中完全是不可能實現的。

在縝密地分析了我們生產的各種條件後，我們肯定這種見解是不正確的，所以自己在堅定輪線上安置了長四十米的自動傳送帶。在自動傳送帶旁擺設了十七台車床，共進行六道工序。

九名工人看管自動傳送帶。在傳送帶上運送着裝五個堅定輪的帶窠小盒。其速度：五個堅定輪六分鐘，即一分十二秒一個堅定輪。

裝配這樣巨量的分厘尺，仍像以前那樣由一個工人從頭一直安到尾，已經是不行的了。據推論，我們工段改造的結果，把裝配工作也可轉入自動傳送裝置。裝配自動傳送帶在一九四八年五一節前夕開始轉動了。

計算了一下，它每分鐘可生產一個分厘尺。於是我們對零件質量提高了要求，使其達到相互交替。

繼續進一步改進自動傳送帶，我們得以發現加速速度的新可能。不久不是一分鐘在自動傳送帶上取下一個分厘尺，而是每四十秒鐘就可得一個了。

現在，車間主任、我和助手們的工作比以前大大地減輕了。冷眼一看這就甚至有些奇怪：人還是那麼多，技術差不多也還是老樣子，工作却多了十倍，而動作倒輕易了。

到一九四八年中，我們所達到的生產水平是五年計劃末所規定的一倍半。

自動傳送帶旁的創造

在流水作業及自動傳送化下做工的工人，照例只完成一道工序，在蘇維埃社會主義條件下是不減低其熟練程度的，這就是說，增高其工資。相反地，自動傳送化團結着我們的人，喚起他們走向親睦的集體斯達漢諾夫式工作，毫不妨礙他們發揮創造積極性。

流水作業方法及自動傳送化使我們更加提高了生產文化。增高了產量，改進了它的質量，降低了成本。這種由於集體斯達漢諾夫式工人的努力而做到的不是爲了創造個別紀錄的成就，而是爲了根本改進生產技術操作以便保障全班工作總的高漲。

對於我們斯達漢諾夫式工作者正在增長着的技術文化，主要是去消滅腦力勞動與體力勞動之間的鴻溝，這可由我們斯達漢諾夫式工作者的一系列寶貴建議來證實。

特別是青年工人烏特金和共青團青年生產組的同志們產生了創造比在若干六角車床上還能多加工出不少零件的新車床的意圖。

與烏特金及其生產組抱同見的人還有青年工程師歐維奇金。

這些熱心人創造出了同時加工六道工序的自動機械及自動地預告廢品：在毀損零件尺度的時侯，車床會自己停止下來。

分厘尺的傳送工們繼烏特金小組之後決定構製專門車床及約定爲它在休息時間製造零件。其他生產小組也提供了這樣的建議。

各車間都變成了斯達漢諾夫式的

由於我們共同努力與突進的結果，使工廠提前完成了戰後斯大林五年計劃。『準儀』工廠用三年七個月的時間製造出了計劃上規定在五年內所製造的產品。超過了一九五〇年水平一倍半。勞動生產率和戰前比較增高了一點三倍。這就是在組織集體斯達漢諾夫式工作的基礎上所求得的勞動生產率的提高。

在黨組織的領導下，靠着工廠與車間的實際幫助，靠自己工作同志的支持，我，作爲一個共產黨員來說，忠實地盡到了總工長的職責。換班工長們也以如此的態度對

待了自己的職責。

簡短地總括起來，關於集體斯達漢諾夫式工作的組織可這樣寫出：我們在實際中運用了技術上有良好根據的生產計劃；正確地組織了生產準備，工作進程中的核算與監督；提高了工人的技術知識；藉整個集體的力量改進技術操作法；正確地配備了力量。

我們的成功——是所有集體人員每日的羣衆政治工作及技術學習、廣泛交換生產經驗、全力應用工人的創造積極性、吸引他們參加社會主義競賽及堅決把落後的帶動到先進的水平上之結果。

我們有效地解決生產任務，迅速應用每一增高勞動生產率及擴大生產範圍的新發現的源泉，而最主要的是從不滿足既得的成績。

組織集體斯達漢諾夫式工作在爲提前完成戰後斯大林五年計劃的鬥爭中，成了强大的工具。工廠裏出現的斯達漢諾夫工段與車間越多，越是能順利的完成任務。

工廠黨組織善於動員整個集體去完成我們還在一九四七年所承擔的負責義務——

使『準儀』工廠變成爲斯達漢諾夫式企業與提前在生產規模方面完成五年計劃。

兩個任務都解決了。

一九四七年全廠只有一個集體斯達漢諾夫式工作車間——分厘尺車間。

一九四八年這樣的車間已有五個了。

到一九四九年十月中旬全廠各車間都變成了斯達漢諾夫式的了。

『準儀』工廠第一個在全蘇聯變成了集體斯達漢諾夫式工作的工廠了。

我廠全體人員不倦地改進生產技術與生產組織，以便盡可能更多地做出超五年計劃的產品，同時爲在我國建設共產主義的全民鬥爭中拿出自己的貢獻來。

我們的幻想已經被我們複雜的產品的新的製造方法描繪出來了，因爲分厘尺整個製造過程已經接近全部自動化了。

那我們爲什麼不來完全實現這個理想呢，不是已經完全建立了生產汽車活塞的自動化工廠了嗎？

我們工段怎樣變成了斯達漢諾夫式的

人民的勤務員和資本家的奴僕

在我們社會主義國家裏是不保守秘密的。對於那些獲有某種成就的人們的經驗，都表示有莫大的關注。關於這一點，我可以拿自己工作的例子來談。一九四七年七月『眞理報』剛發表了我領導的那個工段所獲得的成就時，第二天馬上就來了一些其他工廠的工作人員，他們是對我這個工長的工作經驗有興趣的人們。關於這一點以後再談。首先我想指出社會主義國家和資本主義國家工長的處境和職權之間的最大區別。

普通對任何一個具有專門特長的人都稱之為技工。稱這樣的人為：『他是本門的

內行』。但是在資本主義企業裏不是每個做工匠職業的人，都眞正是本門的技工。資本家是極力給自己挑選能首先忠實於自己主子，信仰資本主義生產方法及在任何剝削方法面前都不停滯工作的那些領導者。結果技工已不成爲本行的『工匠』了，而變成了自己主子的帶鐵鏈的狗。越是能壓榨工人的工頭，越能得到主子的讚許和誇獎。蘇聯的優秀作家高爾基、雅列賽也夫、綏拉菲莫維奇曾給這樣的工頭們刻劃了鮮明的肖像。在那些工頭們當中，眞正的勞動人們的處境是非常艱難而具有兩重性格的。

不久前我閱讀了著名的瑪克伊夫工廠冶金工人柯魯包夫著『熔爐工長的手記』（即『鼓風爐旁四十年』）。柯魯包夫在自己的手記中異常詳細地敍述了，他在資本家的工廠中當工頭是多麼困難。

一九一一年柯魯包夫當上了總工頭。起初，這個差事並非正式，而且仍然掙爐工的工資。他只被認爲是『暫時代理』工頭，但過了兩年他終於被升爲正式的了。柯魯包夫說，他的物質狀況大大的改善了，然而他並沒有『感到精神上的滿足』，他的『良心時常在折磨着他』。他愛好熔爐的工作，並想把他的熔爐弄得比別人都好，想

讓他的一切事業比在法國人當工頭時進行得還好。但是要做到這一點，必須嚴格地要求工人們，要求自己的兄弟。

有一次柯魯包夫碰到了一件事情，工人們失職了，因而弄壞了熔爐。工頭責罵工人們不忠實。然而他了解，他們可能被解僱的，因爲在工廠大門外排着長長的失業大軍呢。『這時就要爲難了。』柯魯包夫在自己的手記中寫着，『我的性格是暴躁的，好罵人，要他們老老實實的做工作，而在夜裏有時良心却不能寧靜下去。你想想，一個人每月總共只掙三十個盧布，又有一大家人，從天亮一直幹到天黑，並且終不能明瞭地理解，你作的對不對，你這樣做是否適當。

現在，我們當工長的人，對於這是很容易解決的了。因爲工廠是屬於人民的，即使我們現在嚴格和苛求一點的話，也不是在爲資本家服務，而是爲着自己的國家，爲着人民啊！現在，每個人都知道，一個好的勞動者就是一個誠實的、眞正的好人，而懶傢伙才不是好人。可是，在那個時候，這些事情却根本看不到。』

最近我讀了不少描寫我們過去在資本家手下做工的情形的書籍。我自然而然地對

加里寧所描寫的這方面的事情引起了注意。誰比他更知道，以前是怎樣工作來着？每個工人都應當熟習他對在社會主義下勞動的論著，尤其是下級幹部。不然是很難，恐怕也不能夠領導全體人員。我在加里寧的文章裏發現了很有趣的回憶——在各資本主義的企業裏，有時工頭和勞動者們完全處於對立的立場。加里寧在『論我國人民底道德面貌』一文中說道：『革命前，我曾參加一個工人的會議，在這次會議上，對於工人在作坊中要如何作工的問題發生了爭論。有些人認爲，既然我們是替資本家作工，用不着特別賣力氣；只是執行主人或工頭的起碼要求也就够了。另一些人則反駁說：爲了職業上的榮譽，決不能做出壞貨物來；作工作得好，能使人得到一種精神上的滿足。』〔註〕

對於我們在蘇維埃時代成長起來的，在蘇維埃學校裏，在社會主義企業裏所培養出來的青年一代來說，這只是歷史的陳跡。但是我們却應該很好地熟習這部歷史，我

〔註〕加里寧著：『論共產主義教育』二七五頁，蘇聯外文書籍出版局一九四九年中文版。

們還應當知道這部歷史是怎樣創造的，我們在爲誰服務，爲什麼現在能爲自己，爲自己的國家，爲自己的人民服務，而不是爲資本家勞動。每個工人和全體工作人員進行高度生產工作的保證就在這裏。這個問題也是加里寧在他的一次演說中提及的。他在一九四四年一月十二日的莫斯科市黨組織書記會議上說：

『……一個鏇工做的是簡單機械工作。但他在執行這一工作時，是否如像在私人企業中作工，只是爲了一定的報酬，而不同時從社會利益出發來了解這一工作底全部重要性；或者我們這個鏇工在製造某件東西時，能悟解到他所做的同時也是一件國家大事。』〔註〕

我認爲這是首先使個別工人，然後使全工段都達到高度生產工作的重要條件。當每個工作人員都開始明白自己的作用，以及他在全部生產勞動裏所佔職位的重要性，這樣才可以開始爭取從事集體的高度生產勞動的鬥爭。

〔註〕同上書二四六頁。

我打算在這裏詳述生產管理人員在社會主義企業裏所處的優越地位。關於達到最高勞動生產率的必需條件，美國著名的所謂合理化建議者泰洛寫道：『……擺在他們（資本主義企業的經理們）面前的任務是迫使每個工人竭盡全力，把自己的全部勞動力，自己所有的傳統的認識，自己的一切技藝、才能和自己的善良的意圖，——一言以蔽之，就是使他貢獻出自己的一切「積極性」——以便能使自己的企業主吸取更大的收入。』

但工人却絲毫也沒有幫助企業主搾取更多利潤的意思。泰洛很清楚地了解這層，他知道，這是資本主義世界最脆弱的一面，所以他才想強制工人獻出自己一切的技能與天才給資本家。因此他又寫道：『擺在主管機關面前的任務（當然也擺在每個經理面前——羅西斯基註），簡單說來，也就是為了強迫每個工人發揮更多的這樣的積極性。』泰洛的一切制度都是尋找最精密的手段，怎樣迫使工人給資本家使出更大的力量，幫他填滿衣袋，而自己則只掙勞動所得的低微工資。

我們清楚地知道，資本主義企業裏的工人們是小心翼翼地想盡一切可能方法避免

提高勞動生產率及能夠造成失業和產生其他災難的合理化建議的。

蘇維埃人是為自己做工，並且他是始終關心把自己被資本主義，如列寧所說，蹂躪、壓搾、摧毀的千百萬人的智慧與天才拿出來為國家服務，為自己的工廠服務。

社會主義企業的本質就給組織高度生產勞動創造一切的可能性。問題就在於把這些可能性付諸實現，就在於正確地運用潛藏在每個蘇維埃人身上的力量，實現他增多生產的願望。

本書就是敍述我領導的工段怎樣變成了斯達漢諾夫式的，我不能不談到這些問題。問題之得到解決與否，大部分在於下級管理人員對自己任務了解程度如何，在於當時具體形成的情況，在於每個在社會主義企業做工的人的自覺程度如何而定。

從徒工到工長

我走過了大多數蘇維埃普通工長所經歷的道路。在故鄉（莫斯科省奧斯塔舍夫

區）的七年制學校畢業後，一九三一年我爲獲得生產上的技能來到了莫斯科。那時在莫斯科已經建設了許多工廠，『準儀』工廠就是其中的一個。在這個工廠做工的工人都是經過詳細挑選的，因爲這個工廠的生產技術水平特別高。這是蘇聯第一個製造高度準確性工具的工廠，這對後來的工人提出了高度的要求。

遠在『準儀』工廠剛建立起來的時候，就開始準備下了工人。大家認爲，不是每個工人都可以到那裏去做工的，因爲製造精密的和準確的測驗工具，甚至幾乎是沒有天才簡直就幹不成。在那些被招來重新掌握準確技術的人們中間，也有我。

沒有費什麼事，他們就把我收做徒工了，並派到『紅色無產者』工廠所附設的技術訓練班裏去學習。在那裏有專爲培養『準儀』工廠工人的專門小組。

我們偶而也到未來的工廠去。爲了去那裏，我們得繞行整個莫斯科一周——從卡魯日斯克到亞羅斯拉夫公路。當我們每去一次的時候，我們總發現，它的建設進度是飛快的。

兩年過去了。我考試及格了，學到了熟練的技術，把我派到了六角車間。在未工

作前，我渴望着知道一切，學會一切。如果我看見他們在修理車床，我馬上就對這車發生了興趣，站在近旁，爲的能看到車床的『底細』。我誰也不相信，總是自己磨工具，並很快地學會了愛護好的、『幸運的』車床。有些工人不願意從這種車床調到別種車床上做工。我則盡力想在各種車床上都試一試。這樣就使我有可能比較這些車床了，使我能深入鑽研做我所要完成的那些作業方法。我沒在困難的任務面前退却。有時一個作業的細節要我苦惱半晌，但我仍然很少請工長幫助，而且當他走到我跟前，要幫忙的時候，我說：

『請您讓我自己來吧……。那會幹得更好。』

工長同意了：

『你要自己幹，那就加油幹吧。好好學——早點變成內行。』

我就這樣學會在各種車床上做工了，學會了各種作業方法。本工段上的任何工作我都熟習了。



我的工廠

當着在蘇聯開始發展自己的機器製造工業，在國內一個接着一個建設起巨大的拖拉機、汽車、康拜因及其他工廠的時候，大量的測驗工具的需要產生了。大規模生產企業的工作是應該建立在相互代替的原則上。這就是說，一部機器的任何一種零件應當適用於其他相同的機器上。若是不遵行這個規定的話，就不可能組織大批的機器生產。因此，相互代替制要求生產的高度精密性。

不能認爲，我國以前的精密的工業是不著名的。全世界都知道土拉巨匠的高妙的技藝。列斯柯夫的名著『左臂的人』，就是根據這種藝術寫成的。不久以前我偶然找到了一部在一百二十五年前寫的，描述土拉兵工廠的歷史書。該書的作者描述皇帝尼古拉、世去參觀土拉兵工廠的情形。這是一八二六年九月二十日的事情，他寫道：

『……打算在實地實驗裏證實一下，現在在土拉是否能够眞的做出來完全一樣

的，在別的國家認爲不可能的機器裝置，——國王下令從大量的土砲裏拿出來幾個機發裝置，並下令把它們卸開，同時又把在兵工廠卸下的兩個機發裝置拿來，那兩個是從裝配好的大砲卸下來的，也下令卸開。把所有的零件都混在一起，陛下又下令用這些零件重新裝配機發裝置。從這些混合的零件裏裝配的機發裝置也是那樣運用自如，彷彿每一個上面的零件都能特地適用於其他上面似的……。』

老實說，在我讀到這裏的時候，我很驚奇。如衆所週知，尼古拉一世是一個只知練兵的人，對於生產還了解的那樣細緻，一定是有一個聰明人告訴他這種思想。然而不管怎麼樣，這種事實足以證明俄國人的高妙的技藝。

這樣一來，美國的汽車大王福特和其他人所『發明』的互替原則，用流水作業大量自動傳送生產，根本就不算什麼發明了。這種方法，老早以前我國天才的匠師，就實行了的。但是，在上一世紀和這一世紀的初期，我國還是技術落後的國家，但當我們在偉大斯大林的領導下邁上了工業發展的道路時，就很快地一步趕上了。在其他艱鉅的任務中間又有一樁以精密的測驗工具供給國家的任務。沒有它就不能發展汽車、

拖拉機工業，就不能鑄造透平和車床，就不用想發展其他工業。

我們常重覆着『米克龍』（Микрон）這句話，但有時忘記了這句話的意義。其實米克龍只是一公厘的千分之一。普通肉眼是看不到這樣微小程度的。微度大約只等於一根中型的頭髮的四十分之一粗細。用我們所製造的成套分厘器，能測驗精密到百分之一公厘。

在現代化的工業中，在複雜的透平與飛機汽車和複雜的馬達裏，百分之一公厘起着緊要的作用。差『百分』之二公厘、『百分』之三公厘的時候，這部複雜的機器就可能變成廢品，百分之一公厘的差，代價會是無數人的生命。但當你能整個想到這一點的時候，就知道我們擔負着特別顯要的責任了，儀器工業的工作人員負責供給機器製造工廠和其他國民經濟部門測驗用的精確工具。

我國需要大量的儀表器。在五年計劃初期，有的不得不從外國輸入，這就化了許多的資金。我還絕不誇大，我可以說，器材的比值等於黃金，甚至比黃金更貴重。比如，一套儀表托板值數千盧布。分厘尺及其他測驗儀表是很貴重的。資本主義的老闆

知道我國開始建設新的工業了，沒有儀表是不成的，所以就向我們高抬行市。

為了在這一方面也從外國的依賴下獨立，從第一個五年計劃起，在莫斯科便開始建築巨大的製造儀器的『準儀』工廠了。在任何一個國家裏也沒有這樣大的工廠。

一九三三年我在『準儀』工廠當鏇工，到一九三八年已經委我擔當下級管理職務了。不用說，我是用了莫大的熱心來作事的。幾百名年青工人也像我一樣，成了這一種艱難而細緻的生產的專家了。工廠培養了一些斯達漢諾夫式工人和工程技術人員，——他們是掌握先進技術的優秀幹部。在工廠裏湧現了許許多多著名的，不知疲倦的推動生產前進的合理化建議者、發明家、革新者。發明家的名字：斯大林獎金榮膺者鑄型工長謝明諾夫，數十件聰明絕頂的設備和新生產方法的發明者史丹諾夫、米里亞夫斯基、克雷撒諾夫等人是廠內外最出名的人士。我很自豪，我能在這些天才人們之間做工，我努力不使落在他們後面。

一九四一年秋，我們工廠的一部分撤退到東方。在齊略賓斯克以撤退的設備為基礎，建立了第二個莫斯科『準儀』工廠。

在戰爭的年代裏坦克工業和航空工業特別需要我們工廠的產品。因而在工廠裏我們感覺像在戰鬥中一樣。

我在齊略賓斯克的工廠裏，如在莫斯科時一樣，仍然擔當工長的職務。常常不能不從這個工段跑到另一個工段。你剛剛在這個工段幹得順手了，可是又把你調到別個部門裏——落後的部門裏。這樣的情形非常多：一切進行得很平衡、準確，生產安安靜靜的。但在這個時候思想也不停止工作，老是思索着，怎樣把生產進度轉變一下，使之能達到更高的速度。因此，對一切都要從頭留心觀察了，對一切都另加估計了。

我在齊略賓斯克差不多停留了五年。我就在那裏加入了聯共（布）黨。我回到莫斯科以後被任命為預備車間的一個工段的總工長。該工段處在嚴重的情況下：雖然這裏的生產是很平常的，但計劃是費了九牛二虎之力才完成的。為了使工段能夠開始完成計劃，得根據計劃正確的配置人員和進行組織工作。不久我們就不再妨礙各成品車間的工作了。工作協調地進行着。我從事於探求新的生產潛力，因為我知道，計劃是每個月都要增加的，對我們會提出更高的要求的。

就在這時，廠長聶什特同志把我找去了。開始談，繞了很大彎子，問我重新回到莫斯科過得慣嗎？然後又談到了在齊略賓斯克時的工作。廠長很好地知道，在那裏是時常把我從這個工段調到另一個工段的。

我想：『看情形，要我在這裏起消防隊員的作用了，要我在火堆裏跑來跑去。』一點不錯。廠長要我當分厘尺工段的總工長。他把那兒的情況對我詳細地講述了。這工段沒能完成本期的任務：到一九四六年年底，分厘尺的生產應該增大三倍。

老實說，預備車間近來的工作使我有點膩了。它這裏在解決生產任務時不需要特別的知識，不需要特別的機智。而我則已經習慣於製造工具所需的精密工作了，特別是最後的一些工序。我沒有任何根據拒絕這一新的職務。從此，我出現在一個最負責的生產工段——分厘尺生產工段裏了。在它面前擺着巨大的任務：在短時期內生產三倍的產品。

戰後五年計劃——這是更進一步改進技術的五年計劃。要完成它，就需要龐大數量的高級質量的工具。由對我們的產品的大批需要，特別對分厘尺的需要，就能說明

這件事。雖說『準儀』工廠在一九四六年超過了戰前的生產水平，但是這個水平已經不能滿足飛速高漲的工業的要求了。假如在戰前工廠一月出產一千零一點的分厘尺，那麼，在一九五〇年——五年計劃的最後一年——，照計劃規定，月產量就得是一萬個分厘尺。那個時候被認爲是很難達到的高峯，甚至有人還懷疑，我們到底是否能够提高到這樣程度。我明白，既然委我作總工長，到這樣一個重要部門裏去工作，就是工廠的領導方面對我有莫大的信任，這樣，我就決定盡力做到一切，不辜負對我的信任。

整頓車間應從何處着手？

新任車間主任奧斯納司差不多是和我同時被委任的。我們和他一塊巡視了車間，停在車床旁邊，和工人們談話。我將來工作的場間裏，有着一付邋遢的情形：骯髒，灰塵滿地。

『在這樣的環境裏能够做出高度精密性的成品，不出廢品嗎？』我自己問着自己，並解答，『不，不能，一定不能，難道別人就不懂得在這裏是不能製造分厘尺的嗎？』

我把這事問過換班工長吉謝列夫，但他只是聳聳肩膀，停了一下，說：

『顧不到這啦……，老是沒有時間……，太忙迫了……，突擊工作……，偶而也掃除一回。』

『然而在這裏保持清潔應該是當作技術操作過程中必不可少的一部分。不清潔，不精密，就不會準確……。』

吉謝列夫很高興地同意了我的話，大張兩手，又說：

『對，這是顯而易見的！』

我看見一個女工正在一台打開的車床旁邊站着。顯然她不能處理它了。我們問她發生什麼事情了。她看了我們一眼，不耐煩地答道：

『我去找修理鉗工去。車床出故障啦。』

『可是，您自已不會修理故障嗎？』

『我試過啦，可是什麼事也不抵。』

在下一台車床旁邊站着一個身材高大的青年在作工。他帶着一種無聊的神情盯着車床怎樣緩慢地剝着光面。他把抹布放在機器油桶裏醮油，就用這種幼稚的方法把油滴到灼熱的工具上。

『您怎麼不用注油器呢？』

『不好使啦！』

『怎麼不好使啦？』

『不知道，我不是鉗工……。』

『您爲什麼這樣一點點的車活啊？』

『不然，會把車刀弄壞了的。』

我檢查了一下車床，給他修好了注油器。小夥子喜容滿面地說：

『現在是另一碼事了。』

『您在那裏學的？』

『就在這裏，車間裏。』

『莫非說，沒有向您講過車床構造法嗎？』

『講是講過了，但却嚴格地命令過，不許我們親自動手卸車床，如果那塊不好使了，就得等着工長和修理工來。怕我們把機器弄壞了。』

『您想學會修理機器嗎？』

『怎麼不想學呢！……學會了，工作就能更起勁了。現在我們就像是機器旁邊的守衛一般：這個不許動，那個不許摸！』

我們把這些情形都記下來了。

『需要取締這些規矩。』那時我向奧斯納司同志說。

『一定！不然我們就會停滯不前的。要把人們都教會有獨立工作的能力。』

立刻產生了許許多多問題。從何處着手呢？我不用獨出心裁。關於工長在生產中的作用，一九四〇年五月二十七日蘇聯人民委員會與聯共（布）中央的決定中詳盡而

明顯地指出了。在這個決議裏有整個的行動綱領。

我整理了一下了解工段的記錄，認定了：本工段落後的主要原因，是這裏忘記了這個最重要的決議。

為什麼車工不會修理車床裏的細微故障呢？因為車間的技術學習流於形式了。車工背熟了車床零件的名稱，草草地應試了，可是過一天就忘個一乾二淨，每次發生一點瑣事都要去找修理工。換班工長盡作些日常的事務，結果對於指導工人的工作倒沒有時間了。毫不注意於生產的準備過程，汽笛響過以後，工人還時常在車間裏來回閒逛：這個找車刀，那個的搬子不見了，第三個的車床還沒有搞好……。這時裝配工們又進來大喊，說他們正缺少最重要的零件——空管，所以閒着呢！

『空管應該是誰來加工呢？』我問。他們說出了一個人名。

『他一個人嗎？』

『嗯，他一個人。除他之外，再沒有人會加工空管了。這是最重要的零件！』

『那在他有病或者休假的時候，你們怎樣進行工作呢？』

他們偷偷地告訴我，空管工變成工段裏的依仗獨門手藝而任性的傢伙了，總工長在他面前討好，否則就必不可免地會使生產脫節。並且還勸我不要和空管工爭執，不然很快就會吃不消的。我平心靜氣地回答：

『我不準備爭執，可是工作得給我做好。』

『您還是跟他……怎麼說呢，請您注點意吧，不要太使他難堪了……。』

羅列在這裏的規矩和風氣，使我非常不喜歡。他們不但不找出生產失敗的根源，而且採取了姑息和妥協的辦法：某些人的工資非法的提高，憑空給某些部門的工作人員創造了一些特權，耍滑頭。

其實，這生產工段是很緊張地工作着。但是，它只有很少幾個月完成了計劃。工段的工作有很大的跳動性，使全廠經常處在不能完成計劃的威脅下：因為分厘尺車間的產品量在總出產品裏起有緊要的作用。分厘尺工段的偶然成功是用突擊的方法和其他的臨時的手段取得的，所以就不能牢牢地堅持下去。

總工長和換班工長及工人的關係是不正常的。他們有時有了不拘於禮節的表現。

有時工長在『特別需要的』工人面前討好，再不，就走向另一個極端：企圖用叱責來辦事。

其實這裏是有一切做好工作，做好高度生產率的工作的條件的。工段裏有骨幹工人、熟練工人，他們能够執行計劃。需要對這些人多下一番功夫。如果忘記了這一點的話，那麼甚至最順手的生產亦能混亂和變成落後的。

使我很高興，工段的換班工長們都是經過挑選的硬手。他們都是很好的生產者，善於推動事業前進的人。

剛一着手執行新的職務時，我就向車間主任奧斯納司同志聲明，我要堅決地努力使大家達到無條件執行人民委員會和聯共（布）中央關於工長的決議。在工段裏工長應當直接分配工作，通過換班工長而實施領導。車間主任不能直接下達給工人任何命令。奧斯納司同志對這一點並不反對。他只問：

『假如我發現在工段裏把事情弄得完全不堪想像了，那時該怎樣辦呢？』

『那時請您處分我。』

我和換班工長的相互關係上也制定了這樣一個規章。我沒有干涉他們的行動，但是他們應絕對地執行我的指示。

這樣舒暢了工段裏的氣氛。因爲以前有過這樣的情形，工人在一個問題上接到數種不同意見的指令。那麼他呢，或者執行某一個對他心思的指示，或者他一個也不執行。

隨着，我在組織生產上建立了初步的秩序。只有在工人具備了適合高度生產率工作的條件時，才可以眞正地要求一個工人。第一樣事就是擬訂計劃。不然就不能保證及時地供給車床材料、工具等等。

我們貫澈了做出前一天的計劃的制度。工人到班上來了，汽笛一響工人就有立刻開動車床的可能。在換班的過程中他不必離開車床：一切工作上必要的事情，已經都準備好了。

絕對禁止其他車間的工作人員在工作時間訪問本工段。

起初這些『新制度』招致了部分工人的異議。他們說——新的工長過於『毫不留

情的緊起來了』，但我却博得了車間、黨和工會組織領導方面的支持，並堅决地在工段裏實施了布爾什維克的紀律。

我在後面還要提及生產準備的問題，生產進度圖表制的組織力量的問題。然而向這一方面發展的第一步，已說明是相當有效的。有時，有人來找我並堅决要求我在車床上安一個不足的零件，不然，他說就會間斷裝配工作。我並未破壞工段的任務：一個人接到了工作，就讓他去完成。至於裝備上的需要，放在第二天製訂工段的任務時再來考慮。關於這種事情我有自己的打算：我不願意在工作過程中浪費時間去改裝車床。

工長應當培養工人

當廠長把我派往新工段去的時候，他答應給我一切的幫助。

『您要仔細考查一下人員。假如需要——可從其他工段給您調人。分厘尺工段是

最重要的一個部門。』他說。

我開始對人們注意了。有許多人未能完成定額。一問他們是什麼原因，常常會聽到極令人不快的回答。使你對某些工人形成這種見解：反正我們永遠不能完成定額，最好和我們散夥。

我這個工段的六十四個人中，有八個人是『準儀』工廠一成立就在這裏作工的。這是我們的貴重的本錢，顯然，我們是特別重視他們的。

在這些老幹部中，我注意了磨工華西里·托奇爾金。他從事最負責的技術——加工千分螺絲桿，並且在這種工作上，他表現了高度的技藝。和他同時開始在我們廠裏做工的還有亞歷山大·安東諾夫。他們最初是修建工廠的：托奇爾金是士敏土工人，安東諾夫是土工，以後都精通了最精密的生產方法。

但是工段裏工人的基本羣衆是新上工的人。某些人視工廠爲一個臨時的階段。工人們總認爲，他們怎樣努力好好工作也是毫無作用。在生產中有多次停工現象：不是工具不足，就是工作物不够；時常要幾點鐘幾點鐘地等待調整工具。人們對這種現象

都習慣了，並且在這方面也不努力了：反正也沒有什麼益處。

需要改變這種情緒。這一點能夠做到，但是不能用先前使用過的勸告和斥責的方法。應該保證使全工段能夠沒有廢品地進行生產工作及完成和超額完成任務。這就在於正確的組織生產和配備工人了。

蘇聯人民委員會和聯共（布）中央所作的決議中提到工長的任務時指出，正確的配備工人是居於第一位。即便是走馬觀花地了解一下工段的工作時，也不難發現，這裏工人的配備是沒有考慮其個人的能力和才智的。比如，最精密的工作是幾個視力不佳的工人來作。把他們調到別的車床上以後，他們很快就對工作發生了興趣並提高了勞動生產率。然而這不過是一個開端而已。

我們蘇維埃工人是特別忠實於生產，忠實於自己的工廠，忠實於自己的祖國的。這種情感是蘇維埃政府、黨、偉大的斯大林所教育出來的。如果某個人某時對自己的勞動、對自己的工作的責任感淡漠了，那麼這種原因是要從根研究的。工長一定應當知道，他工段的工人的思想生活情形、他們的情緒、他們的志願、他們的計劃，對於

工資、定額、計件單價是否有不滿意的地方。工長應當關懷把工人從這個部門調到另一個部門及提升他到較熟練的工作中去。最後，工長必須關心每個工人的生活條件。

工長不僅是生產的組織者，同時也是教育者。如果他不重視培養工作，那他就不能很好完成自己的職務。記得加里寧有過關於必須保證生產成功條件的著名言論。加里寧在齊略賓斯克拖拉機工廠開幕典禮上說：

『主要而又基本的任務是把工廠的全體職工組織起來。要組織得使他們每一個在拖拉機工廠工作的人，不僅是工程師或生產小組長，甚至連掃地的人都要感到這是他們自己的責任。應當造成這樣的情緒，使之有責任感，使之深刻的認識到，衷心重視與熱愛自己所做的工作。這就是走向社會主義的運動。

……應當，使工廠中的事故或者其他不良現象能使全廠職工掛念不安，使每個工人都思索，怎樣消滅這些事故，雖然，它可能涉及不到他們本身。』

在我們的工段上是否產生了這些條件呢？在這六十四個工人當中大部分都為工段裏的工作苦惱過，他們因它的失敗而難過，尋找過根絕缺點的方法。然而有些男女工

人對工段的工作是滿不在乎的。事情很明顯，有這樣一個人就能破壞全體人員的工作。我舉一個例子。

鏇工克拉甫嘉・拉圖諾娃現在在我們這一工段的斯達漢諾夫式工作者中間很受尊敬。一九四六年把我派到這個工段來的時候，她還不是一個斯達漢諾夫式工作者。相反地，拉圖諾娃同志長時期的不能完成定額，甚至大家都不願意理她了，能够少接近她倒是更好一些。而她則强調，她在這裏工作不適當——工資太少。

需要澈底地幫助一下拉圖諾娃同志，好讓她認識到自己在生產中的重要性。

事實的經過是這樣。有時走到她的車床跟前，並告訴她：一定要做出多少零件來，因爲整個工段的任務的完成是與它攸戚相關的。但是這些話對她不發生任何效力，甚至她的面部的表情還是那樣的冷淡，彷彿這話不是對她說的。

我執拗地追問過拉圖諾娃，是什麼影響她不能完成任務，我親自檢查過，各種設備——工具、材料是否齊全。有時候，我站在她車床的旁邊，看她做第一個零件的時候，她的工作按規定工時做出來了。她的效率說明，她不僅能完成每一班的任務，

而且還能超額作出不少的零件。但是到下班的時候，拉圖諾娃又沒有圓滿完成任務。起初我和她當面談，試圖用行政的處分來督促她。然而這一切都未發生效力。我和黨委及工會主席談了。我們決定把她的工作提到工段業務會議上討論。直接了當地講了出來，指出了她的名字。拉圖諾娃沒話可反駁了。

當衆的談話對她起了很大的作用。拉圖諾娃認識到，再這樣繼續下去是不可以的了，她成了我們前進運動中的障礙。她漸漸開始按步就班地工作了。

那時我便把她調到六角車床（以前她在鏇床上工作）上工作，指定了她做固定的零件，並預先告訴她，這種零件只由她一個人來做，如果她破壞了工段任務的完成，全工段都要垮台的，生產進度圖表制就被破壞了。拉圖諾娃感到，要爲全工段的名譽負責，否則很能使同志們處於難堪的地位。

同時她還知道，這個任務她是有力量完成的。至此，她已經學得了高度生產率工作的『秘訣』：不白白浪費時間，老老實實地做工作，周密地研究技術操作法。拉圖諾娃不止一次地感到了成功的愉快。她自己也厭煩了一個落後女工的角色了。

應當提出的是，在我沒把拉圖諾娃調到上述的六角車床上以前，事先已經研究出一個重要的技術操作工作了。按照新的技術操作法，不用把零件反覆地在車床上安上又拿下。全部的加工程序都是用安置在六角車床床頭上的各種工具自動的做了。工作起來又輕易又有趣味。結果，拉圖諾娃開始完成與超額完成生產任務了。工段裏感到了這一點。她的成就在專門的『快報』上受到了表揚，在計算報告書上得到了反映。以前（一九四六年五月）評議每個零件計件單價二十三戈比，她那時一個月只能掙三百盧布。一九四七年六月這種零件的單價降低了兩倍半——九戈比，但是拉圖諾娃的工資提高了三倍——九百盧布。一九四八年定額又提高了，拉圖諾娃的工資也增加到一千——一千一百盧布，以及更多了。

有一次克拉甫嘉·拉圖諾娃在會議上說：

『我很高興，我能成爲斯達漢諾夫式工作者隊中的一員了。達到這種成果是不容易的。我從一九四三年起便在這個車間做工。我記得，我的工作沒有什麼成就。我未能很好地遵守紀律，所以時常聽到工長對我的斥責。在全體職工會議上講到我不好好

的工作時，我聽到是難受的。可是這話幫助了我，使我開始像一個蘇聯女工那樣工作了。以前我不知道應當怎樣管理車床，所以時常造出廢品來。別人教會我在工作中不出廢品。現在我自己會操縱車床了，它也聽我使喚了，並且我極力留心不使其停工。我超過定額了。工段裏曾一再地修改定額及計件單價，然而我們總算是超過了它。在先進的職工中間工作是最好的，那裏的每個人都是自覺地勞動，那裏的每個人都想把自己這一工段永遠提居首位！』

銑工阿嘎泡夫已不是個生產新手了。他是個內行，然而他工作時却無精打彩，毫不留心。他那一攤好像都不合適似的：不是牙輪壞了，就是刀架活動了，再不就是忘了給車床擦油。曾一再地警告他，這樣繼續下去是不行的，他就誤了工段的全盤工作。在生產會議上曾數次討論他的問題，甚至有一次想要扣他的工資包賠損失。但是阿嘎泡夫直性極了。

『你們總是纏鬧我幹什麼？』他甩着袖子說。

『等你和別人一樣做工，不再耽誤我們了，那時候我們就不來麻煩你了。』我對

他說，『你能好好幹，同時你也應當好好幹。』

我常常到他的車床邊去。他的工作位置上仍然毫無順序。車床又沒擦油。

『你今天在上班前吃早飯沒有？沒有忘吧？那你爲什麼忘了把車床弄好呢？』

在他沒有改變工作態度以前，我總是每天都找出時間到他那兒去，不使他安靜。如今阿嘎洶夫工作得很好，並且自己要求同時管理兩台銑床了。

培養工人對自己勞動產生責任心的最重要方法之一，我認爲是指定每個工人作一定的零件，加工一定工序。工人應當感到，個人關係着整個生產的進度。在我們所實行的初步措施中，是消滅在各種形式上所存在的無人負責現象。

讓我們回憶一下斯大林同志對無人負責的現象所做的批評吧：『什麼是無人負責現象呢？無人負責現象就是對所擔任的工作，以及對機器、機床和工具不負任何責任。在無人負責現象盛行時，當然是談不到什麼眞正提高勞動生產率，改善產品質量，愛惜機器，愛惜機床，愛惜工具的。』（註）

這是斯大林同志在十七年前說的話，然而直到今天，這些話仍然是中肯的。過

去，我們工段的情形是這樣的：工人差不多每天都得從這個車床調到另一個車床上去。車床工人也不大關心工作崗位的更好的組織了。而工人在車間裏沒有固定的位置就不能稱爲是地道的工人。

我們把所有的工人都分派在固定的車床上。幫助他們組織操作位置，給他們安置了工具箱，分配了後備零件。

其次的步驟是固定各個換班工人。需要結束『滑冰式』的現象了（今天在這班工作，明天到那一班工作的工人被稱爲『滑冰式』的工作）。在這樣的條件下換班工長來不及很好的認識工人們。同時，工人們也在挑選好說話的工長。『我上彼得．伊凡諾維奇那兒工作去，他不這樣嚴格。』這就是生產中嚴重的『無政府狀態』，也隨着改正了。

但是，反對無人負責現象的鬥爭是沒有完結的。把每個工人都固定在一定的工序

〔註〕斯大林著：『列寧主義問題』中文版四五五頁，蘇聯外文書籍出版局版。

上，這樣一來就把本部門的工人專業化了，同時也提高了他的工作技術。固定每個工人的工作，保證了每人對全班工作都有很大的責任。比如，全工段上都知道，六角車床工人烏特金是加工分厘尺壂定輪（Скоба）『端子』（Яблочко）內孔道的。如果工段工會小組長每天塡寫的產量表揭示板上，工人們看到，他做的不足完成定額的最高百分比時，那麼從事做下一道工序的工人會自然地開始不安起來。

這樣在工作裏就產生了像加里寧所說的那種氣氛：混亂或其他不良現象能使全廠職工掛念不安。

教育工人對生產具有共產主義的忠實精神是黨及工會組織的直接事情。但是，有一些認爲『教育問題讓黨與工會的工作人員做吧，我只管分工和技術』的工長們是犯了嚴重的錯誤了。這種工長一錢不值！從我領導的那一工段的經驗證明，只有生產管理人員和黨及社會團體的共同努力才能達到所希望的成果。教育工作與生產中的技術改進應同時進行。我們就是這樣做的。但是，自然不是一下子就能成功。我們也有過『困難的時候』。

鏇工葉米里亞諾夫是加工空圓套的。按所規定的速度保證他應當一班至少做出二

百個空圓套。但是葉米里亞諾夫却遲遲不肯接受新的社會主義義務。我來到他的車床前，想看看他怎樣工作。他當着我的面加工了幾個零件。做一個空圓套他並化不了兩分鐘的時間。這樣算起來，他每一班能夠做出二四〇——二五〇個零件，而要求他做的只是二百個。很明顯地，就是除去法定的損失以外，他的任務也是絕對能夠完成的。

『爲什麼您不願意承擔新的社會主義義務呢？』我問葉米里亞諾夫。

『一班做不出二百個空圓套來。』

『可是我剛才計算您工作的時速了。您沒太使勁，一分五十秒就能車出一個空圓套來。所以……』

『那是數學，人可不是自動機……』

『不是要求您做自動機的工作。而且就用這樣的速度做，您一班還能剩八十分鐘的後備力量呢。但是您還未完全利用機器的一切可能性。您好好想想吧，您還能夠用

一分半鐘做一個空圓套的。』

葉米里亞諾夫並不接受對他的說服教育。這使我很不安。在工段業務會議上我又把與葉米里亞諾夫的談話重提了出來。工會主席和他談過，但仍然不發生效力。我明白，這個小夥子是彎上了：他說過，一班不能做出二百個零件。他不能說了不算。

接替葉米里亞諾夫那一班的是一個經驗不多的青年工人黨員扎雷賓。他在一班內很難做出二百個零件來，可是我開始幫助他，並且他在很短時間內就達到了這個定額。那時他就聲明願承擔社會主義義務，一班內至少做出二百個零件，並要求和葉米里亞諾夫挑戰。這樣一來葉米里亞諾夫是毫無辦法的；他或應當承認，他是一個老工人，有經驗的生產老手——趕不上青工扎雷賓，或是放棄原來的固執，做出更多的零件來。當然，他是挑選了第二條路子的。實在，他佯言產量增高的可能性，是由於工具好了，和其他的什麼原因。我做出了表示相信這一點的樣子。主要的並不在於什麼話，而在於我們用這種方法得以克服了缺陷。以後他自己對此也感到了興趣，再也不用對他說服了，再也不用『斥責』他了。

一般來講，工長是不能成爲『主要調解人』的。工長是教育者，但同時他還是行政的管理人，他有義務完全行使托付給他的全部權力。爲了達到必需的生產成果，工長應當與黨委及工會主席配合工作。但是工段的工作是由工長負責的，所以教育工人是他的基本任務之一。

學習，提高技術

我一擔任了工長的職務之後，我馬上知道了，提高工人的技術是決定成功的要素。設立了基本技術知識小組，編製了這些小組的專門課程表：車床教程、看圖紙、精密測驗技術、生產技術操作法。

同時，我和換班工長們都做過工人們的個人技術指導。我們在實際事物中讓工人們熟習了車床的構造及其工作方法。只我就培養了經考工為四級的一大組鏇工。

所有這些，自然提高了生產。在補習班畢業後，以前落後的鏇工謝苗諾夫、尤達

諾夫、庫林考娃都開始完成定額的百分之一百五十——一百八十了。

一組挑扣工人在補習班裏學習了分厘尺零件上的挑扣。補習班的學習幫助挑扣工人們提高了勞動生產率及改進了零件的製造質量。學習的結果，過去的徒工阿列申經考工具有了最低限度的技術知識並開始經常超額完成生產定額了。

為完成車間的緊急計劃就要求動員工段一切內在的潛力。應當用現有的人數使工段上做出更多的產品來。辦法是廣泛利用管理數台車床及兼職。

生活本身暗示我們有轉向兼職的必要的思想。開始了的生產高漲在個別工序中引起不平衡的現象。很好學會技術的人，能夠掌握事業的人，被阻礙了前進。所以他們就常常來向工長訴苦。

阿娜斯塔霞·庫莉什是磨床女工。她能很好地掌握工作並做出高度的生產量，但是銑工們不能完成任務，因而阻礙了磨床組的工作。庫莉什曾多次地向換班工長吉謝列夫提出質問：

『這成了什麼現象，伊凡·尼古拉維奇？您自己要求我們提高生產，但沒有工作

可作了。』

吉謝列夫回答庫莉什，說：

『你到銑床上去工作吧。』

『我怎麼能做好銑工呢？』

『難道說，你生來就是磨床女工嗎？都是學會的。』

『太遲了，我不能學習了。但為什麼我要去開熟練工作去當徒工呢！』

『什麼時候學也不晚。何況你也不用學多長時期：當你熟練一種車床時，另一種車床很容易就會弄明白的。』

『那也對！』庫莉什同意地說。

我們開始找出路，因為時常產生某一種技術工人的不足和其他技術工人的過剩的現象。換班工長吉謝列夫建議說：

『如果，那怕是一部分人在工段裏能做各種工作，那就是另一碼事了。』

這種意見再沒有那樣恰合時宜的了。

我把鏇工莎申娜同志找來並建議她到螺絲車床上去學習。她問我：『工資怎麼辦？』我告訴她，在學習期間按現存的情況可得平均工資。除此之外，還允許她得通曉第二種專門技術的獎金。而學習的期間並不長，只兩個星期。把莎申娜同志交給工長克拉撒烏奇科夫了。她不久就通曉了第二種專門技術。

以後這個例子在工段上湧現了好多的追隨者。有二十多個工人通曉了兩種技術。我們的銑工們差不多同時又是磨床工人（或者，磨床工人又是銑工）。這個團體在我們這裏被算爲銑磨組。這種專門技術恐怕在任何一個企業裏，在任何一本技術參考書目錄中也不會找到的。三個六角車床鏇工學會了加工分厘尺上的螺絲。

所有的工長都擔任教導工人們學習第二種技術。我教授十二個人。是按廠裏技術教育科的課程表進行的，採用理論學習與實地實習的辦法：教給他們怎樣磨工具，怎樣修理車床等等。隨後全體工人又經過了技術熟練委員會的考工。委員會是由車間主任、總技師、工廠技術教育科代表以及作爲總工長的我組成的。委員會劃定了工人們的新專門技術的等級。例如，車床工費道洛夫被劃定爲五級銑工和四級鏇工。

看管多台車床的女工謝列金娜開始在兩台平磨床上做工了，青年生產組長鏇工普羅柯泡夫熟練了多銑刀的半自動機並同時看管六角車床了。另一個青年生產組長銑工考茲洛夫也同時看管兩台車床了。

所有通曉了第二種專門技能的工人們，不論是用基本專門工作或後補專門工作都一定能完成與超額完成定額。況且，他們大多數的人把兩種專門技術都視爲基本的了：每個人都按着一晝夜的生產進度圖表進行工作。

精通了兩種技術之後，就有完全可能額外完成工作日負荷，工資就自然提高了。一九四六年五月，工人的平均工資爲五一九盧布。而一九四七年六月則高漲至九一一盧布了——增加了差不多百分之八十。一九四八年五月某些熟練工人的工資每月已達到二千五百多盧布。

並且，值得一提的是，工資的最低標準也顯著提高了。工段裏以前有些工人工資每月二六〇——三〇〇盧布。如今我們班裏沒有一個少於四〇〇——五〇〇盧布的工資的工人。人們開始尊重工作了。而這正是勞動生產率提高的主要原因。

我很注意工人的工資。若是誰的工資不恰當了，——我總是想法弄明白這種原因，幫助工人提高生產技術，以便提高其工資。依我看來那些等待工人找他來訴苦說工資少的工長是最不好的。工長本身應注意這點，比較同一熟練程度工人的工資，以先進者爲模範，敎導落後者，指出來：他們爲什麼落後，他們的工資爲什麼少。這就是加强幹部及根絕自流現象的重要方法之一。

競賽的力量

一九四六——四七年間我在區黨校學習。經過學習使我更好地理解我每天在生產中都遇到過的一系列事實及現象了。

我過去是個莫斯科市郊農村中的鄉下青年。這樣的少年在舊時代中能有什麼前途呢？再好不過，他能進入一家什麼手藝舖子當一個學徒，或是到一家買賣家當個『小夥計』。强制的勞動，面臨着隨時都有被攆出門外和失業的危險，——這就是革命前

的工人的命運。

我的生平在蘇維埃時代裏却不是那樣了。我按着我的興趣，我的志願來挑選了工作。我從沒猶疑過，我能不能到工廠去做工。我生來從沒想過一次這個問題：我能有沒工作的時候不？我和我的同輩們只是在書籍上或者老人的故事中，才知道什麼是失業。在工廠的車間裏我學會了現代技術的新文化——高度精密性的文化。工廠允許我上進。這些年來，我差不多總是在學習：一九三五——三六年間我在社會主義勞動工長補習班學習，隨後又進入了工具技術專門學校。在我面前展開了廣濶無垠的遠景。對此，我只付出了一個——忠誠的勞動。

這一點已經被發現並給予了相當的評價。我被提拔擔任下級管理人員的職位。如果不是戰爭的話，我可能現在已經是工程師了。

對這一切，當我研究我們的黨史，偉大蘇維埃國家的歷史時，我思索過不止一次了。

蘇維埃的工廠是栽培的學校，在這裏培養具有高度道德基礎的人們，對勞動、對

生產具有新的社會主義態度的人們。

我們工段絕大多數的工人爲十八歲至二十五歲的青年人。我們中間差不多誰也沒有見過眞的帝俄的警察，誰也不知道什麼是失業或是爲極力榨取工人血汗的工廠主勞動。但是資本主義的殘餘意識仍有不少殘存在青年一代人們的身上。這表現在他們想給自己的企業少出一些力量，多得一些報酬。但是，在我國是按勞取値的。

我在個別的工人的身上，見過與我們時代勢不兩立的，非社會主義的勞動態度。有過這樣幾次，某些青年工人們忽視生產利益，準備放棄他們正在作工的工廠工段的工作，因爲他們好像看見了某處有較高的工資與較輕的工作。我極力影響了這樣的工人，幫助他們認識到自己舉動的錯誤，認識到自己思想的毛病。我和那些請求准許她們脫離生產的女工們談過話。這還是我初到新工段來的時候的事情；在生產中存在着許多混亂情形：某些工人的工資不合理；人們是不滿意自己的工作的。但是不是大家都懂得，這只是一時的混亂情形，偶而的困難。他們不了解，想離開工廠的重要工段的工作，那他們就是在產業戰線上放棄重要的地位。

我對她們說：

『你們能夠提出離開這裏的問題，你們認爲在任何一個企業裏都能找到工作。你們知道，反正我們這裏沒有失業的這種事實。』

我問她們，你們是否了解什麼叫失業？你們知不知道各資本主義國家裏在戰後有數百萬人失業了？並且說不定今天或是明天在那裏會突發經濟危機，那時會有數百萬人被趕出工廠，沒有工作能有什麼生存手段?!

我問到我這裏來的那些女工，你們是否知道，在各資本主義國家裏的同一種工作中婦女的工資是比男人少的？

隨後我又談到了工段上的事情。如果我們工段裏存在着暫時的困難，而這困難是能破壞國家計劃的，是能降低生產率的，是能造成勞動報酬水平的低落的，那麼，盡全力克服這些缺點，以期提高生產率難道說不是我們的義務嗎?!毫無疑問地，正因爲這樣，我們每個人的生活物質水平、我們的工資才與此有直接關係。

她們是無言可答的。那些想離開本工段的人，開始孜孜不倦地工作了，變成了生

產中改進事業的積極戰士。她們為工作中的每一點損失而着急，而不安了。

社會主義競賽對於這種工人的教育起了巨大的作用。按照自己的工作來說，按照自己工段來說，每個人都能夠肯定，社會主義競賽是具有偉大的力量的。由於競賽，提高了工人的積極性，工段獲得了我們自己所未預期到的成功。

我們並未想出特別的新的競賽形式來。並且也不需要這個。也像我們工廠其他工段的情形一樣，也像蘇聯的其他千千萬萬企業一樣，我們的工人承擔了個人的社會主義義務——完成與超額完成國家的計劃與任務。我們，生產管理人員們，只要注意使每個人能負起自己的職責來，只要使他們能夠表現出向前進步的意願來就成了。

作為一個工長，一個下級管理人員，一個直接負責整個集體工作的負責人的我，檢查過每個工人的職務，和那些只願承擔很容易的職務的工友談過話，他們只是在形式上參加了競賽，我說服了他們的不正確的行動。

我們的黨及斯大林同志本人曾無數次的要求過，要使工程師和經濟工作人員領導社會主義競賽。工長——這是生產中基本環節的經濟領導者，並且他必須領導自己工段裏的競賽。

如果每天都能注意競賽成績，定期地檢查競賽的進程，分析它，揭露個別職責未完成的原因以及把先進工作者的經驗教給落後工人，那時，競賽在實質上才有作用。

我們每天都揭示前一天的生產成績。每次經過產量揭示板時，或者被我們稱做競賽日曆時，每個工人一定要看一看自己的名字居於何種地位。我們工段時常利用出版『快報』、『祝捷』，在這上面表揚優秀工人的成就。而落後工人的名字也是時常在專門的宣傳畫上或漫畫上出現。

這些並不是新的方法了，但是却得到了相當效果！工段裏的全體人員都注視着每個工人的成功，這件事實，是有多麼大的動員意義啊！

我們每半月召開一次會議，討論本工段競賽的進程。無論有什麼原因也不能間斷這種會議。我不記得有過人們不熱烈參加這種會議或是不去以及不等到開完會便走的情形。

我們眼看着人們改變了。他們開始在工廠面前用另一種態度對待自己的勞動，對

待自己的義務了。人們越自覺，競賽的範圍與內容也就越充實。

總結競賽及分析每人的工作時，我們常常能發現平常工作時所不注意的事項。尤其顯著的是參加這種會議的人數一次比一次增多了。新來的工人迅速地振作起勇氣和不屈不撓地走上前去。

我們工廠的磨床工人瓦西里·托奇爾金有一次說：

『在我看見本行的奮發有爲的青年工長的時候，就想：如果你停止不前，他們就會追過你。和他們齊頭並進並不是容易事，若想走在他們的前面就更難了。』

這是一個經驗宏富的生產戰士說的，他是一個技術熟練的工作人員，一年做出了三年多定額。但是，這還是不够的。過去的藝徒學校的學生正在開始追趕着他。我們就是這樣地向前邁進了！

在工段裏能看到無數的以社會主義勞動態度進行工作的優秀的典範。有兩個過去是第十四藝徒學校的女學生依茲麥洛娃和尼吉福洛娃在銑床上做工。開頭她們各看一台車床，以後她們就看兩台車床了。頭兩台車床是銑堅定輪平面，另兩台車床是銑

『端子』。在這些機床旁邊還有第五台銑床——銑制輪。計算指出，不論是尼吉福洛娃或是依茲麥洛娃都不可能再管理第三台車床的：她們沒有時間再管理第三台車床。一個專門的工人都很難操縱它，而且也找不到適當的人。那時兩個姑娘便開始看管五台車床了。依茲麥洛娃和尼吉福洛娃二人保證了這些車床的滿額的出品。這種管理車床的形式是任何規則和原理所未能預先規定，而且也不可能預先規定的。它產生於工人們的社會主義自覺裏，用他們的熱烈的願望充塡了工作時間的每一分鐘，給國家製出更多的產品。

烏特金和依茲麥洛娃二人領導的兩個共青團青年生產小組在競賽中得到了莫大的成功。現在操堅定輪棒的自動傳送帶上的烏特金的生產小組，共有六個人。這裏的幾個男女青年，是剛剛不久才看到車床的。但是他們對自己的勞動貢獻了多少發明天才、智慧及眞正主人的勤勉心啊！這個生產組第一個轉爲經濟核算小組了。

烏特金的青年生產小組在六角車床上鏇分厘尺上堅定輪的孔道。這一道工序是複雜的，它需要經過十一次的加工。自從利用經濟核算制以後，生產組從年初開始節省

了一萬多盧布。隨後公佈了莫斯科三十五個企業的號召廣泛展開爲超額積累而鬥爭的公開信，烏特金認定了，生產組所達到的成功是不够完滿的。他開始尋找其他節約的泉源，並肯定的認爲，眞正的節約只有在生產合理化以後才能得到。生產組的組員們從事用新的加工方法車內圓了，立定了一個不用鉸刀（ЗЕНКЕР）的目標。鉸刀是個貴重的工具，價值二十五盧布。技師卡蓮釆娃給與了生產組以支援。最後，青年們得以這樣組織了生產過程，即能以八種工具代替十一種工具工作。如今，生產組每月能節約二、一〇七盧布。它由下列幾個地方積累起來的：改進操作方法節約一、二〇〇盧布，節省工具費六一五盧布及節省輔助材料和電力二九二盧布。

烏特金生產組的青工們和在我們車間做編製技術工業財政計劃工作的莫斯科奧爾忠尼啓則工業經濟學院的學生和學者們共同工作着。在他們的領導下，青工們熟悉了車床和學會了自己修理車床的徵細故障和進行小修了。當『技術訓練班』結束以後，他們不願意和自己的新朋友離開，而決定繼續學習下去。現在全生產組都在學習，都在提高自己的一般教育水平。烏特金生產組不止一次地在本廠及全區的共青團青年生

產小組中奪得了首位。

我們的青年就是這樣的青年！他們感到了高度生產率的勞動和創造勞動的喜悅。

他們工廠的榮譽，他們工段的榮譽，也就是他們個人的榮譽！

我們所有的青年就這樣工作着。我們工段裏共青團青年生產小組的競賽成爲社會主義競賽的眞正典範。這些生產組的領導者依茲麥洛娃、普羅柯泡夫和拉包夫等同志都成了不平常的生產管理人員。

普羅柯泡夫同志是工段工會小組長。工段裏工人們在他身上找到了一個善於及時發現生產生活中的新現象的人。普羅柯泡夫能發現我們——工長們——所看不到的事情。他時常報信：你們看，那裏能造成停工，對某個工人要推動些，幫助他，要表揚某某工人；在『快報』上表揚他，讓整個集體都知道他。這是眞正的工會領導者。同時，作爲一個生產者來說，他也是始終站在前面。工長吉謝列夫，車床工托奇爾金及其他人也是青年們的優秀的榜樣。

在工段裏很難認出這些人了。現在我們這裏沒有一個以冷淡的態度對待勞動的人

了。所有的工人們都成了為生產計劃、為提高生產水平而奮鬥的自覺的戰士了。每個人都知道，今天應該為什麼而鬥爭，為什麼而努力了。

這個目標的明顯性——正是我們多次成功的源泉。

人決定事業的成敗——斯大林的這句英明的指示每日每時都在實際中證實了。然而為了使人們能完全發揮自己的才能與智慧，需要保證很好地組織勞動與生產。我在前面已經說過本工段裏在過去是怎樣一個情形。對改變生產組織系統這件事，我們從第一天起就和車間主任奧斯納司共同擔當起來了。我們並不是立時就有了本工段現行的組織體系的。我們經過了幾個階段。為此，改進生產組織的系統，必須改變技術操作規程，而採用新技術操作法就提供了最好的組織方法。

工段上的工作組織

我的直接助手——換班工長們——表示出自己是生產中的優秀組織者，這些人對

新鮮事物的感覺很敏銳，並且還是在為它而奮鬥着。

我們工段裏共有四名工長。

工長菲里包夫——是一個經驗宏富的生產領導者。他很體貼工人，幫助他們掌握生產技術，諄諄地指導他們並享有很高的威信。

另一個換班工長是吉謝列夫，他也是一個很好的組織者，但他首先是一個合理化建議者。這是一個有智慧的才子，經常能幫助補充技術教育的不足。他不用圖樣做了一連串的技術改進，這改進可縮減工段上的缺陷。

吉謝列夫最寶貴的特點——是善於使人們對工作感到興趣，並善於誘導人們去熱愛生產。他永遠在發明創造，在思考，在探求。他那一班中有許多管理車床的工人像他一樣，成了發明家。例如銑工考茲洛夫依照自己的首倡轉入了較完善的切削方式，因而獲得了極高的勞動生產率。該班的阿娜斯塔霞·庫莉什是最初掌握了看兩台車床：銑床與磨床的工作者之一。

吉謝列夫是一個心地遠大的人。他那一班裏有各式各樣的銑床。這位工長達到了

使銑工們學會使用各種不同構造的車床。

『如果他只會使用自己的車床，能算是那號銑工呢？』吉謝列夫說。

克拉撒烏奇科夫工長在生產中起有特殊的作用。二十七名工人在他的領導下工作。他們做最負責的和最精密的工作——切削微動螺絲及支架螺絲。在作千分螺絲桿的挑扣工作時，每一35 M/M長之螺距，便得公差二米克龍。這是極少有的高度精密的技術，甚至在現代技術裏幾乎是很少遇到的。在這裏確實是爲一米克龍而進行着鬥爭，並且這種鬥爭的成功與否在於車間設備的狀況，在於工作人員的技術是否熟練。

需要有極大的紀律性、精密性、預見性，才能使這個工段的生產進行得平衡，沒有停工，不發生『特殊事故』，而這些『特殊事故』的發生，有時僅僅因爲一點灰塵偶然落在車床的某個重要地方。工長克拉撒烏奇科夫達到使他的工段的工作進行得平衡、精確，他的裝備都井然有序，並隨時都能完成逐漸提高的生產計劃。

工長吉謝列夫是技術熟練、有才智而且又很好知道本行事業的人。

所有這些工長在我未到這個車間來之前，就在這工段裏工作。雖然如此，工段還有間歇，不能完成計劃，那時的計劃比現在要少不少倍。這是因爲工作的組織制度沒有經過考慮，並且把它以亂突擊的方式代替了。工長的大部分時間都消磨在『解釋』和修理車床上。他們實際變成工人的『嬤姆』了。黨關於工長在生產中的作用的指示，在這裏並沒有被了解和實踐。工人們沒有學會獨立工作，未能澈底掌握技術。

到工段來以後，我建議首先要廢除工長應當修理車床的制度。我們開始教工人修理自己的車床，只有在很少的情形下，工人自己因某種原因修復不了時，工長才伸手前來幫助。但這只是例外，而不是規矩。

我們與車間機械員彼得·彼得維奇·孔齊維奇協調地工作着。在工段裏組織了計劃預防檢修。做出了工作計劃，我們考慮到了車床修理的必要性。所有這一切得到了極其確鑿的效果：工人們開始對自己的操作更加熟練和更加放心了。換班工長由工人的『嬤姆』一變而爲他應該做什麼就做什麼的人了，——變成了組織者和管理者。

以前剛上班的時候，車床是停止不動的，因爲工長來不及全部開動起來，現在已沒有這種現象了。

工段裏浪費了許多寶貴的時間。然而對於工廠來說，一分鐘都是很大的損失。如果這個晚了，那個站着無事可做，第三個在尋找什麼，那麼，算起來就溜走了不少時間。每個工人都應當知道這一點，尤其是新來的生手。有人說：『嚇，五——十分鐘有什麼了不起！依我看，如果晚開動幾分鐘車床和早停它幾分鐘，總不會出什麼大災的。』在工廠藝徒學校裏就已教會我要善於珍貴時間了，我們有這樣一條規約：每個學徒一定要早些到車間去，以便早些準備好操作位置。在上班前的幾分鐘，已經手把着開關等待信號而開工了。但或早一點或晚一點開動車床是都不可以的。就是這樣教我們遵守規約的。這種習慣使我終身都保持着，並且我還想法使我這工段的每個工人都養成這樣的工作習慣。

在換班前我挨個檢查，是否一切都準備就序了，是否能按時開始工作。

這樣一來，工長免除了去執行非本身職務份內事情的必要了，並能專事做工人的管理者了。這樣他就有了充足的可能運用自己的全部時間去檢查設備整理得是否正確，消除錯誤了。

最後，亦即最主要的，是工長有了很多時間去準備生產，去保證車床工的一切必需品了。

以前，在工長身上負有開動車床的義務時，他們幾乎沒有時間去準備生產，藉以保證工人們的四百八十分鐘的最高生產率的工作。

時常還有這種情形，車床整理好了以後，就沒有工作了。由於無計劃性，要從車床上拿下一部分零件，安上其他的零件，即在一班內再三重整車床。這樣一來就浪費了許多時間。

現在，工人必須自己整理自己所做的幾道工序的車床。通常，每個工人在工段上頂多完成兩三道工序。工人們能夠從最初一分鐘起就開動機器一直工作到下班，中間不用間斷。要做到這一點，必須改變生產計劃的制度。

我們的計劃制度是極其簡單的。車間的生產調度局（Производственно-диспетчерское бюро）每月底交給工長下一個月的計劃。工段的計劃員編製成十天的生產進度圖表，然後經生產調度局主任批准。在十天生產進度圖表的基礎上，編製全工段的一班

任務，然後再編製每個工人的一班任務。工人的一班任務也由計劃員負責編製。

我們的計劃員平奇娜同志差不多是和我同一時期，在一九四六年七月來到本工段的。她有足够的經驗和很好的辦法。她注意生產中所造出的零件、製成品的情況，及時地從鍛冶場和預備車間領取半成品。同時她也有義務監督完成生產進度圖表的進度——晝夜的，十天的和一月的；她計算零件從這道工序到另一道工序的進度。

基於完成生產進度圖表進程的各項資料，平奇娜同志大約到十二點就做出本工段全體工人下一天的任務來。

平奇娜同志的優秀的特點是對事業專心負責，自覺而又忠實。平奇娜同志是眞正有着社會主義勞動態度的模範：在她沒有檢查完車床各種必需品都有了保障後，從不離開工作。平奇娜同志非常執拗。如果一個零件由於某種原因而躭擱了，那麼一定要特別注意它，並爲它而不安，直到把零件做完最後一道工序。

計劃員所做出的下一天的計劃，先由換班工長看過，然後再和我商量求得同意。以後才把計劃『分發』下去。

根據計劃員編訂的與經我批准的一班任務，『分發員』寫成指令傳給工人，計算出來待製品的必需數量並把它們送到工作位置上去。工人們自己不到倉庫去。順便提一聲，現在我們用這種方法，使工人們不能隱匿廢品。他們拿去多少半成品，必須還回多少零件來。以前，工人親自到倉庫去拿，他們狡猾地弄幾個半成品出來，以備『不時之需』。

工人們有絕對完成一班任務的義務。一班任務的失敗等於生產中的重大破壞。工段中的每個工人現在都知道這一點了。

計劃員或是換班工長向我報告失敗的情況。任何一種這樣的情形我都要詳細地弄清楚。如一班任務未能完成，是因爲材料供給不足或因爲車床失修了，我便採取必要的措施。如果一班任務的失敗是工人的過錯，那我便找他談話，向他解釋這件事的情形。首先是要使工人了解發生這種事情的嚴重性。

很幸運，使任務失敗的現象越來越少了。全工段的工人都在努力製出更多的產品來，然而，要使生產計劃得以完成，要保證生產進行得平衡，那就得注意準備好工作

位置，組織及時地對工人們工具和設備的供給。

監視後備工具的狀況，是換班工長的職責。我們規定，他們應該每天檢查所有的準備，以便進行高度的生產工作。

我們工段有一條沒有書面記載的規約是：『今天準備好明天的工作』。

這樣的工作組織能讓工長們把自己的全部注意力集中於監督生產的進行和研究更進一步提高它的方法。換班工長從檢查各車床的負荷是否適合本班目前任務之完成開始自己的工作日，以檢查實際製出的零件及對下一天的準備狀況結束自己的工作日。

作爲總工長的我，力求盡可能地多找出時間來留在工段上，和工人們在一起，照顧着比較容易出毛病的工序，注意那些不能保證全車間有節奏的工作及可能造成威脅整個生產速度的工人們。

依照關於工長的規定，按月適當地給我一部分基金作爲獎勵工人之用。這份獎金總數約一千一百——一千二百盧布。所謂『工長獎金』的數額，是從七十五到一百五十或二百盧布不等。『工長獎金』被認爲是極光榮的。

新技術操作法

改善工段的勞動組織後，使我們在很短的時期內就能完成計劃了。這是一種很重大的成就，但是它却仍未能使我們滿足。我們開始每月出產一千五百個分厘尺了，即每天六十個。到一九四六年底，這個車間應當增加產量差不多二倍——每月四千分厘尺！用現有的工人成員和現有的設備能够達到這樣的生產水平是我們的光榮。需要在生產組織裏，在設備裏，在技術操作裏尋找生產潛力。

因此，必定要多少談及工長的相互關係——工長與車間技師的相互關係。

技師在生產中的作用是很難評價的。我自己甚至是想像不出，如果工長不和技師密切合作，他怎能做出成績來。我敢斷言：如果沒有技師的幫助，我們是不會達到我們現有的這些成就的。我們工段要多方面感謝車間技師——斯大林獎金榮膺者馬利娜·伊凡諾夫娜·卡蓮釆娃。

以前技師和工段的總工長之間沒有足够的聯繫。因此事業便遭到損害：妨礙採納新的、先進的工作方法。而今，這種情況已經根本改變了。

卡蓮采娃同志在這個車間已做了十多年的工作，並且是詳細了解生產的。卡蓮采娃同志積累了許多寶貴的技術操作經驗，她善於用簡單的方法解決複雜的技術問題。車間就是需要這樣的人。當我們剛剛在生產組織中實行很小的技術專門化的時候，就發現在我們面前擺着極艱難的、負責的、急待解決的技術操作問題。不然，我們就不能圓滿地迅速向前推進。

我已經說過，在加工分厘尺零件時所要求的高度精密程度，在工段裏只有非常熟練的動作及高度熟練的工人才能做到。例如，加工某些零件千分螺絲桿及鏇磨空圓套等等——由六級和七級的工人來做。以前分厘尺空管自始至終由一台車床來做。全工段只有一個空管專家——七級工。他總認爲自己（並且實際也是這樣）是生產中不可缺的。我們打算改變生產中的技術操作法，以便使那些不如他那樣有高度熟練技術的工人們也能够進行這種生產。

正好，技師來幫助我們了。澈底研究了加工空管的技術操作。按照卡蓮采娃同志的建議採用了新的技術操作法：把複雜的工序分成了一些簡單的工序。這就不要求具有高度的熟練程度的工人來做它了。工段上不必依靠唯一無二的空管專家了，同時三、四級的工人也能够作了。

新的生產方法同時還解決了一個問題：我們減少了廢品。舊的加工方法是先車內圓，然後把它卡緊再進行光面加工。在上緊零件的時候，工人必不可免地要觸動已加工好的內圓，結果失去了它的精密性。尤其在需要空管工的特別高度的熟練程度時，出廢品更是家常便飯。而新的作業法是先加工表面，後車內圓，所以就沒有廢品了。

第一次成功指出來，我們走上了正確的路途。某些其他的分厘尺零件的加工，也同樣不必只依靠獨一份的專家了。我們開始了以後敢於把複雜的過程分作數種簡單的工序了。例如，空圓套、堅定輪及其他都簡單化了。這樣一來，大大減低了加工的勞動消耗量。

由於技術操作過程的合理化，而找到了提高勞動生產率的巨大潛力及可以用較不

熟練的工人進行工作了。

然而十分明顯地是：只有全體工人都參加改進技術操作的時候，才能得到完全的成功。我們號召集體起來向這個方向努力。工長和工人們開始提出珍貴的合理化建議了。

按照吉謝列夫同志的建議，實現了兩個重要的改進。他研究了原有的銑分厘尺制輪上一定數量齒牙的固定式自動劃分桿。以前這一道工序是在德國牌的銑床上的六角劃分桿上來做的。我們八個小時最多做一百個制輪。吉謝列夫琢磨着製造自己獨創設計的劃分桿。他一直研究了三個來月，終於自己在我們的車間裏造成了它。在我們採用了吉謝列夫所設計的劃分桿後，我們得以一班出產三五〇個制輪。

等吉謝列夫構造的第一個劃分桿做成之後，照此畫好了圖樣，隨即製造第二個。每部車床在補給此種劃分桿後，能保證一月造出六千五百個分厘尺用的制輪來。以前加工一個制輪需要八分鐘，一件的單價十二戈比。在採用新方法後，定額為兩分半鐘一個，每件的單價為五戈比。我們現在敢用新手甚至是徒工來做這一道工序了。

剛剛不久才在職業學校畢業的女銑工尼吉福洛娃會有一個時期加工制輪。她的工資每月七〇〇盧布，而以前做這種零件的女工們每月的工資則為二五〇盧布。

根據吉謝列夫同志的建議所做的第二種技術改善，也同樣帶來了莫大的便利與勞動生產率的空前提高。以前螺絲桿的技術加工是在複雜的車床上；藉水壓傳送的力量同時製造兩個直徑。吉謝列夫同志在留心研究了車床的工作後，建議利用車床的回路切削螺絲桿絲溝（至今仍是在別的車床上切削這些絲溝）。吉謝列夫同志的建議付諸實現了。減去了一台車床和一個工人。

老練的磨床工人瓦西里．托奇爾金建議不用把零件從這部圓磨床上傳送到另一部上。這個建議是極其寶貴的。為了實現它，要做一系列的裝備。在一般條件下這樣作：把建議用書面呈遞給工廠的發明局；在那裏要經過審查、驗證，看它是否值得採納。等到工廠發明局採納這項建議了，那就下令給工具間讓它裝備。最快也得一個半月才能實現。但是我們每一天都是很寶貴的。我們的計劃每月都增高，需要迅速動員所有的一切生產潛力。因此，我們渴望寶貴的建議能於極短時期內實現。

我們在自己的車間做好了一切實現托奇爾金建議的必需物品，這只用了三天的時間。第四天一班在一台車床上造出三〇〇個零件，以前是一五〇個零件（這是指分厘尺『座』說的）。以前做這種零件的時候有許多廢品，現在已沒有廢品了。

一九四六年我們應當每月出產四千個分厘尺。我們頑强地努力於尋找生產潛力並終於找到了它們。我曾注意着，使生產的高漲平衡進行。

領導——就是說要有預見。這個布爾什維克法則從我第一天做工長時起就已通曉了的。所以我從不等待某處發生缺陷。

各班的計劃是要作到完成定額的百分之一五〇——一八〇。在我或換班工長發現某道工序落後了，我們就去找那個工人和他談：

『這道工序所費的時間太多了。好好想想，怎樣能改進它。』

所以，人們都在琢磨了，探求着新的潛力。工段裏的工人們都知道，沒有一件合理的建議會被打回來，或是被束之高閣的。

有時候工人們所提出的能增長生產的建議，不是目前在這裏所必需的，然而，即便是這樣的建議，我們也從不漠視，甚至會有這樣情形，那怕是只提高勞動生產率百分之三——百分之五也好。我們這樣想：『這也是有用的。今天我們不「躭心」這一道工序，而明天這個所找到的潛力可能是極其需要的。』

表揚工人的任何倡議。他們看到了這一點，所以他們提出合理化建議的積極性越發增强了。工人們的建議迅速地實現了。有些建議沒有直接的生產效能，但是能減輕工人的勞動。這樣的建議我們也採納並與送交發明局。獎勵工人們發揮倡議。時刻注意着增加產品的合理化建議。

我們解決了任務的第一部分。一九四六年底分厘尺產量增至四千，但這仍然不是我們的可能性的極限。我們起先決定到一九四七年增產到六千分厘尺。如衆所週知，到吃飯的時候才有食慾：我們過了不久就斷定，還能造出更多的產品來。

既然能做到——就應當做！

在響應列寧格勒人關於在偉大十月社會主義革命三十週年前提前完成全年的計劃時，我們工廠接受了十個月完成全年計劃的義務。

當在工段生產會議上討論我們的義務時，我們決定每月生產一萬分厘尺並以它來慶祝我們祖國的首都——莫斯科建都八百年紀念。

轉入流水作業

當分厘尺的出產量還不足道，那時還能容忍不完善的技術操作法，容忍唯一的專家所作的定額等等。但是全套生產所特有的技術操作法，工段中的大宗生產是不能容忍的。爲了達到一月出產一萬個分厘尺，需要從個人的技術改善轉入根本改編生產的技術操作及組織。那時產生了一個把分厘尺整個的機械加工過渡到流水作業的問題。

一九四七年夏，我們着手把整個生產都改編爲流水作業的方法。這個任務完全激動了整個集體。大家都執拗而頑强地找尋最好的解決生產技術操作的辦法。爲了解決這個問題，車間主任奥斯納司和卡蓮采娃技師費了相當的精力。全世界歷史還沒有過用流水作業方法製造分厘尺的例子。然而在我們面前擺着其他工業部門的輝煌的例

子，戰時的例子，所以我們勇敢地擔負起了這件事業。

卡蓮采娃同志建議設立五條流水作業生產線，在線上加工分厘尺基本部分：堅定輪、空管、千分螺絲桿、空圓套、制輪架。我們詳細地研究了卡蓮采娃同志的設計，檢查了每一道技術操作工序，其中大多數是合理化了，簡單化了，銜接了。工人們也都參與了這項事業。我們在生產會議上向工人們解釋了本項任務的意義，所以大家開始提出建議了。時常，早晨你上班來了，那時已有工人帶着新的思想與新的辦法來迎你……。

全體人員在改造生產的時候，表現與發揮了許多倡議和精力，我們必須先移裝近百種的設備。過去，車床的擺法是按照加工的種類——所有的鏇床集中於一地，銑床集中於另一地方等等安裝的。現在則需要把它們按照生產步驟的進行程序來安裝。以車間機械員孔齊維奇同志爲首的電工和鍛工在這時熱心地工作了。雖在這種情形下，目前的生產仍是一天也沒有停止。

我們按照流水作業的原則改造的生產給與我們許多補益。以前零件圍着車間亂

轉，從一台車床到另一台車床走一段龐大的路程。這就難以計算出車床的負荷。現在把零件的路途差不多縮短了十倍。比如，空管的路途從第一道工序至最後一道工序以前相等於六五〇公尺，現在它只等於六〇公尺，其他零件的路程也同樣地縮短了。

從下列的分厘尺基本零件：空管，堅定輪和千分螺絲桿等車間加工工序表和各種零件車間加工工序表中就能看出，它們的道路是怎樣改變的。工段裏完全採取了另一種風格。在各方面都感到了明瞭和有組織性。

自動傳送裝置——並不是新鮮事。在許多企業裏都有它的存在。然而在儀器生產中把機械和裝配加工組織改用自動傳送裝置我們是先鋒。我們這裏在自動傳送裝置上做工的工人，每日只工作七個半鐘頭，因爲每隔兩個半鐘頭要休息一次。

這與在資本主義企業自動傳送裝置上做工是何其不同啊！那裏使工人們超限度的疲勞。我們的自動傳送裝置——是組織勞動和使生產精密而有節奏的工具，而不是爲了榨取工人的血汗。所以我們對它注以最大的關懷。

轉入流水作業的方法並掌握了它之後，我們決定組織成强制的節奏，即用自動傳

送裝置完成流水作業法。暫時在堅定輪線上安置了自動傳送帶，它長四十公尺。在自動傳送帶旁設置了十七台車床，它們總共完成六道工序，由九名工人照看。在動轉的傳送帶上有一個裝五個堅定輪窠的盒。規定的速度——六分鐘五個堅定輪，即一分十二秒一個堅定輪。工廠中最優秀的經濟核算、生產小組——烏特金生產小組，看兩台車床的斯達漢諾夫式工作者阿嘎洵夫及其他很好地掌握了自己的車床，精通了自己的技術的先進工人們都在這條線上工作。

改變了生產組織系統之後，就能更加明確地分配工長們的任務了。現在每個工長都負責一定線上的工作。按事業的本質再沒有換班工長了：現在有的是堅定輪線工長、空管線工長、千分螺絲桿線工長等等。每個人對分厘尺一種零件的生產計劃負責，每個人對他所屬的那些工人負責。

爲了保證生產的不間斷的進行，組織了成品的中間倉庫。我們現在送給裝配間的零件都是完整的一套。

根本改變了工段裏技術檢查科（OTK）的作用。以前檢查員們只管登記廢品。

現在他們已是我們的爲爭取產品的高度質量而鬥爭的同盟軍了。檢查員們離開了辦公桌深入到了工段裏，深入到車床旁來研究造成廢品的原因和幫助我們消滅它們了。

我們工段的工作在於各預備車間及其工段的供應是否及時。因此，我們就請求從事製造半成品的工人們，號召他們保證我們兩個月的半成品。在半成品與工具得到完全的保障後，使我們的工作進行得平衡、有節奏、均勻地用零件供給裝配了。

裝配這麼多大批分厘尺，如仍按以前那樣，由一個工人從頭到尾收集零件裝配分厘尺是不行的了。改組後的我們的工段用循環的方法把裝配工作也轉入了流水作業，轉入了自動傳送。安裝好的自動傳送帶正式在一九四八年五一那天出品了。

裝配工作本不屬於我的工作範圍之內。但是，在閑暇時間我時常走到那長闊而光亮的、靠案坐着裝配工們的大廠房裏。自動傳送帶在案前移動。它運送着閃光的，經過無數次檢查過的分厘尺零件。人們安靜而準確地工作着。而每分鐘都從自動傳送帶上往下搬取已裝配好的分厘尺。

兩年前我們對這件事還是想也不敢想的。

一月相等一年

我們現在回顧一下走過的路程。起初我們每月出產一、五三九套分厘尺。我們的產量是躍進高漲的。

月份	產量
一九四六年五月	一、五三九
六月	二、六〇八
七月	二、五〇二
八月	二、七七〇
九月	二、七四九
十月	三、四八〇
十一月	三、五五〇
十二月	四、一七七

一九四七年一月	四、五〇〇
二月	四、五〇〇
三月	五、〇〇〇
四月	五、〇〇〇
五月	五、七〇〇
六月	六、〇〇〇
七月	六、二五〇
八月	七、二〇〇
九月	一〇、〇〇〇

我們完成了所應盡的義務。在一九四七年九月我們達到了五年計劃最後一年——一九五〇年所規定的生產水平！雖說我們達到了這樣高度，但我們並沒有一天停止不動，我們仍然大步向前。不會有其他方法的，如果滿足於現實，那我們就不是布爾什維克了。我們計劃在一九四八年每月仍然出產這樣數字的分厘尺。然而我們又決定把

這個計劃也超過去，還不僅超過水平而且也要超過生產規模，在不滿四年以內完成五年計劃。

分厘尺車間一九四八年所擔負的社會主義義務是：

在十一月七日以前完成計劃；

降低一九四七年成本費的百分之二二；

降低一九四七年製品勞動消耗量的百分之一〇；

爭取由採用合理化建議而節省十萬盧布。

我們是用已經使用過的方法——動員工人的積極性和各方面的合理化建議來解決所議定的任務。一九四八年四月我們已達到月出產一萬三千個分厘尺了。這比戰前——一九四〇年全年產品尚多二〇〇個分厘尺。

如是，一月相等一年了！

但是，在這個水平上我們也並未停留多久。我們超過了一九四八年所擔負的社會主義義務。車間到十月完成了全年生產計劃。我們工段在這個月裏出產了一九、五〇

○套裝配的分厘尺。在十月裏做到了裝起一五、六○○完工的分厘尺。這是超紀錄的出產量。超計劃的節約了不是十萬盧布，而是一百多萬。降低了勞動消耗量（ТРУД-ЕМКОСТЬ）〔註〕不只百分之一○，而是百分之四○。

回顧所走過的途程，我們可滿意地指出，一九四七年工段的產品產量比前一年多一倍，而一九四八年的生產又重新提高一倍。

在新的一年，一九四九年我們計劃漸次出產多到一九四八年的百分之四○。但是提前完成計劃已成了我們的傳統，認為一年只有十個月。結果，在一九四九年差不多也要提高產量一倍。

不用說，這項任務是艱鉅的！還在十月裏我們就着手準備了。我們已經不滿足工段裏現有的生產組織了。我們確信，有許多地方還做得不夠。起初只是分厘卡的加工用自動傳送裝置，而後決定把分厘尺的各種零件的加工都安裝上自動傳送裝置，把一

〔註〕即艱重工作所消耗的勞力。

系列的工序都換用機械化、自動化。

車間技師卡蓮采娃從新着手來調整設備裝置和檢查技術操作過程了。我們和新車間主任列辛同志（奧斯納司同志已升任工廠總技師之職）詳細地研究了每一個過程，每一道轉化手續。工人們又提出了許多寶貴的建議。

科學工作人員的幫助

『準儀』工廠承擔了一個負責的義務：『四年造出五年計劃的產品』。工廠誓把一九四八年的計劃也在十一月七日以前完成。它遵守了自己的諾言。義務是要用精密的技術計劃作保證的。在工廠的黨組織裏曾經討論這個問題。決定編製詳密的技術工業財政計劃及吸收先進的蘇維埃科學來編製計劃。奧爾忠尼啓則工業經濟學院及車床工具工業的科學工作人員從莫斯科到車間裏來了。他們也來到了我們的場間。

擺在我們面前的任務，可以寫成簡短的公式：用少數的工作人員作出大量的、質

量好而成本低廉的工具來。

我們車間與戰前一樣旣沒有擴大生產面積，又沒增添勞動力，但却把分厘尺的產量增加了十二倍。由於工段負荷這樣增長，使零件的運行很難計算得出。我在上面講過，我們已經初步調整了每個工人的負荷。當時是不能有其他辦法的。爲了保證每個工人的最高生產率，就要關心他從上班的第一分鐘起的全部負荷。每部車床旁，在一上班時，就準備下了一班工作時間的車床製品負荷量。一切的通路都堆滿了零件。但是個人包做制已不能滿足流水生產的需要了：它是很難統計的，有可能掩藏廢品，庫存大量的待製品。

奧爾忠尼啓則學院格馬列亞碩士來幫助我們了。他提出了調整技術操作與負荷的新制度。現在根本的注意力全集中在只使位於流水線上的第一批車床堆積着整班的負荷，並檢查在以下的車床旁只留存約够一個半鐘頭的加工品。

從一道工序到另一道工序的零件傳送用一定尺寸的箱子。在每個盛裝一組零件的箱子（大部分每個裝五十件）傳送時，需把『作業傳票』同時送去。每一組零件的通

過都要經過嚴格地檢查，在中途不能丟失一個零件，工人也不能掩藏廢品，這樣容易統計零件。我們只用從前那樣多數量的統計員就行了，當時的生產計劃比現在要少好幾倍。

由於新的技術問題之解決及新的生產規模之擴大，就需要實現新的生產組織形式了。工業經濟學院的工作人員也幫助我們解決了一系列的技術問題。堅定輪線的自動傳送裝置的調整，在車床工具工業的工作人員的指導下實現了。

應該提出來，科學工作人員工作隊的這種工作對他們本身也具有非常大的意義。在幫助我們的時候，科學工作人員帶了興趣學習我們的經驗，活的實際生產經驗。在製訂技術工業財政計劃的工作完結之後，我們並沒有和科學工作人員失掉聯繫。

爭取優良的質量指數！

生產的技術與組織的改造，使得質量指數有了重要的改進。但是還不能認爲，只

要爭取優良質量的鬥爭一展開，好的質量指數就會自己到來。這就會是一個嚴重的誤解和不可寬恕的錯誤。需要注意質量指數，對改進它們需要進行頑強的工作。自然，改進技術操作過程，採用合理化建議與轉入流水作業是使勞動生產率遽增了。但是還要注意到使現行的定額適合技術水平，不使它們成為進一步提高勞動生產率的障礙。

一九四七年我們在提高定額方面修訂了三次，但雖然如此，到一九四七年仲夏，我們工段沒有一個不能完成定額的工人。個別工人達到了百分之三百以及更多。一九四七年六月平均起來定額增高了百分之二十三。然而此後，他們仍然完成了百分之一七〇—一八〇。一九四八年修訂了兩次定額，並且現在實行了技術核算定額。全體工人都完成了它們。

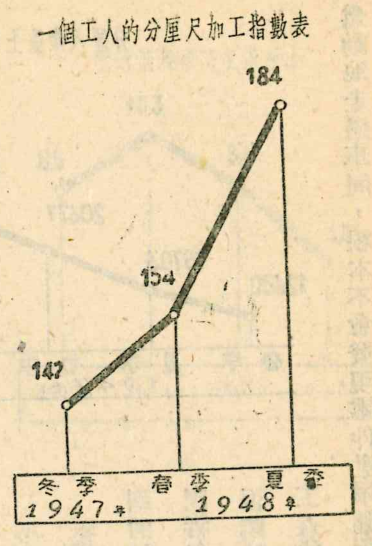
每次新推行一種重要的技術改革就必須要修正加工定額。這由線工長來做。他們要時常關懷着使增高勞動生產率的合理化建議和技術新發現及同時對增高工人工資都有所保障。這已經成了定律。

我像研究新技術操作規程一樣，直接參加了製訂新定額。我配合技師卡蓮采娃同

志工作。

不論工段的負荷多麼大，不論我們的計劃怎樣忙迫，我們總是找出時間和儲備車床來，以便給自己做裝備改進技術操作過程的設備或者只是試驗着用與以前不同的方法來做零件。

一個工人的分厘尺加工指數表



不要看技術操作的修改使工人的平均等級下降了，但工人總的技術水平與熟練程度反而提高了。這完全是我們堅決而又像完成生產計劃那樣進行了學習的結果。

勞動生產率的提高和生產作業的改善，使每生產一套分厘尺零件勞動消耗量銳減了。戰前生產一個分厘尺費八個半工時，一九四六年一月一日一個分厘尺規定耗費一零點三工時。勞動生產率在那時比戰前降低了。爭取減少勞動消耗量堅決的鬥爭得到了很好的效果。

順便有趣地提及，在戰前的六個年頭中加工分厘尺的勞動消耗量，總共只減少了零點四工時。

生產過渡到流水作業法得以進一步減少勞動消耗量。到一九四八年末它降低到三點七五工時。

和戰前比較分厘尺成本降低了一倍多。

這是整個集體爲節約而進行堅決鬥爭所得到的結果。我已經講述過烏特金領導的『共青團青年經濟核算生產組』所達到的效果。不容否認的大道理『積少成多』，逐漸根生在每個工人的意識裏了。如果在兩年前，工人會毫不爲動地走過車間，根本不會發現零件亂堆亂放，如果在以前有傾倒垃圾時把能用的零



件一起扔掉的可能情形的話，那現在是不會再有的了。產品運行統計新制度是不允許這樣做的。不能丟失一個零件，現在不許做出廢品及把它掩藏起來。

戈比和盧布就這樣一個一個地積累起來了，而這就說明了我們產品成本的水平。我們現在不僅給國家製造無數的分厘尺，而且使分厘尺比以前特別賤了起來。我們仍然繼續奮鬥，使其更賤。

勞動消耗量降低指數表

8.5　10.3　8.3　4.81

1940年　1946年　1947年　1948年

我所領導的工段的工作某些質量總結就是上述這樣。

工廠按所擬訂的技術工業財政計劃完成了一九四八年計劃，比戰前出產量多百分之七十七，而工人的數額僅佔戰前的百分之七十五。每一台車床在一九四八年的生產量平均比戰前增加了百分之六十七，全廠的平均勞動生產率和一九四〇年來作比較是百分之一八二。

這全是由於推廣集體斯達漢諾夫式勞動方法的效果。現在在工廠裏已有十多個斯達漢諾夫式工段，自然，每個工段都是想在競賽中佔第一位的。

工廠的技術工業財政計劃預先就創造了更加發展斯達漢諾夫運動，變『準儀』工廠為斯達漢諾夫式工廠的一切條件。

我們的分厘尺車間第一個榮獲了斯達漢諾夫式的稱號。如我們所見，走向斯達漢諾夫式工作的道路是要經過革新階段的。不能停留在舊的技術方法上，不能停留在舊的生產組織形式上。榮膺斯大林獎金的車間技師卡蓮采娃及榮膺斯大林獎金的車間主任奧斯納司的積極的、率先的工作保證了技術革新早日實現。

保障集體斯達漢諾夫式工作可能性的最重要的條件，必須是喚起羣衆的積極性。車間領導方面以機敏的、注意的態度對待合理化的建議鼓勵了工人。他們積極參與了把生產改造為流水作業法。由於他們的寶貴建議才使新技術操作過程得以迅速實現而未拖延。行政與各社會團體的密切互助也是集體斯達漢諾夫式工作成功的最重要條件之一。在為新的、更具生產性的工作方法鬥爭中我們天天感到黨、團及工會組織對我

們的幫助。領導社會主義競賽的高度水平，各種形式羣衆政治工作的廣泛發展，精密的準備與組織工人大會和生產會議，最後是對所作決議的經常檢查幫助了我們前進。

社會主義競賽在工廠中越來越加强了。其他車間以分厘尺車間作榜樣也開始為榮獲斯達漢諾夫式的稱號的光榮權利而奮鬥了。提高了作為競賽組織者的生產管理人員的作用。因為要使車間成為斯達漢諾夫式的，必須按新方法配備車間人們的勞動，解決整列的技術與組織的任務。而這首先就在於生產管理人員方面。

其他工廠工長的經驗

對於一個蘇維埃人來說，沒有也不可能有比他自覺到完成了自己對祖國所負的天職，勝任了給予他的信任更大的幸福了。當我被派到新工段去的時候，只是想，無論如何也不能對不起工廠。但是我從不害怕負責，一向是懷着高興的心情承擔新的艱難事業。我明白，必須和困難作鬥爭，以便早日接近偉大的斯大林引導我們走向的目標。

自『眞理報』發表了我們的成就之後，便引起了全蘇聯各種行業的工長、工程師和工人們的注意。

我在莫斯科市黨委會所召集的交換我們工作經驗的莫斯科工長會議上說，我並沒有發明什麼新的方法，而且這也沒有什麼必要。我遵照了黨與蘇維埃政府對工長——下級生產管理人員所規定的作用的決議，並極力使其全部實現。僅僅如此，我們工段就獲得了顯著成績。

關心我們工作的千萬個蘇聯工長都開始尋找進一步提高勞動生產率的方法，動員新的生產潛力的方法了。所有這一切都是爲了我們國家，爲了我們偉大祖國的利益。

當在『眞理報』及其他報紙上公佈了我的經驗之後，我便開始大量接到我的同行同志的質疑信件了。有許多人親自來到工廠，以便在現場了解一下我們工段的工作。

由於我在報紙上注意其他工廠工長的工作，我吸取了不少有益於我自己的經驗，並且在這時候更加肯定了我們下級生產管理人員，對完成與超額完成國家計劃是極關重要的。

生產進度圖表與額外任務指示是在生產中起有組織作用的兩個文件。頓巴斯一個工廠的工長斯特留里勤柯在斯大林諾城機器製造廠工長會議上宣稱：

『生產進度圖表制與明瞭的換班任務有助於揭發勞動組織的缺點。以前是這樣：比如說，第一班是六級鏇工在車床上加工複雜的零件。第二班不能是一個三級鏇工到這個車床上去。不然他必定要換下他力所不能及的複雜零件及安上另一種零件，簡而言之，就是容易加工的零件。這就造成了糾紛，破壞了計劃之完成。現在我們是把同等熟練程度換班工人排在一起了，因而產量立即提高了。以前一個鏇工從頭到尾加工一種零件，而今實行了勞動分工。』

列寧格勒恩格斯工廠舍格洛夫工長在論及生產組織得正確的巨大意義時說：

『我們把工段的工作按照圓周循環法改造了，把一部分及其他一部分工序都固定給一定的產業工人來做。這使我們能夠有充分的時間以半成品和工具來保證車床工人的工作。』

工長在開展競賽中的教育與作用的問題觸及了莫洛托夫工廠（阿爾漢高爾斯克）

的工長齊爾諾祖勃和米高揚聯合廠（阿斯特拉罕）的阿拉包娃工長。在阿拉包娃所領導的工段裏施行了這樣的章程：工長每天授與達到最優秀成績的女工以流動紅旗。

齊爾諾祖勃說：『有一次我和「定額計劃員」計算了一下，如果工人百分之百的完成定額，完成月計劃得需要多少時間。得出的結論是，需要六十七天……。請問，此後工長怎能自己脫卸領導社會主義競賽的職責呢？我永遠是力求：把一個人的經驗變成大衆的資產。』

教會工人做數種工作，有着龐大的意義。在許多工廠裏關於這一點都做得比我們强若干倍。尤其是基洛夫工廠（列寧格勒）工長布什提爾柯夫的經驗更值得學習。

『現在我工段裏有十五個看多台車床工人會在兩種、三種和四種車床上做活。

各門活的廣泛結合和管理多台車床使我能把自己車間的百分之三十五的工人從自己工段裏抽調到透平車間和其他工段裏去。』

這些工長們的信件和談話中的摘記都說明一點：我們在生產中還有無數的潛力，假如我們，各工長，都能捲起袖子把事業承擔起來，那我們就能達到先期完成五年計

劃所規定的任務。毫無疑問地，在工長中所展開的競賽是會帶來莫大裨益的。

對於一個蘇維埃人來說，不能有比社會公認他的成就再大的褒獎了。在我們黨中央機關報『眞理報』發表了爲我所領導的工段的初步成就以後，我們社會主義工業工長間的積極性隨之提高了，在我們小小的工段裏所實行的那些措施及時地被社會所公認，使我不能再有其他的評價了。

我有時就把我們整個社會主義工業當作一條工業戰線，並想：我們工段究竟在這條延長數千萬公里長的工業戰線上會佔有什麼地位呢？我很淸楚，委我領導的工段，就是在最詳細的地圖上也只能剛記上一個小點罷了。

但是這個小點也被發現了！黨發現了它，報刊發現了它，其他工廠發現了它，以偉大斯大林爲首的我們政府發現了它。你看，在我國對社會主義的榜樣是認爲多麼重要啊！

一九四八年夏我和新克拉瑪托爾斯克『斯大林』工廠的工長高爾湟夫一同在斯達漢諾夫『星期二』做了報告。在重機器製造部的大禮堂裏聚集了三百多名工長、技

師、車間主任及企業的領導人。我極其注意地傾聽了各大工廠代表的講演。他們講述了社會主義的新成就。烏拉爾機器製造工廠的總工長馬努欽柯講述了他們工廠中把最落後的吸塵器裝配工段加以改造了。由於改造的結果使這些重要聯動機的產量在短時期內增高了一倍。烏拉爾機器製造廠庫金工程師講了製鋼場製軸工段的改造過程。

在數十個工廠裏都建立了並且順利發展着的斯達漢諾夫式具有高度生產力的工段。當那些演講的人說到，他們的產生都是發展羅西斯基在自己工段裏所用的工作方法時，雖然我感到特別發窘，但我承認，我是自豪地正視了自己的同志，我想：『可見，我並沒有白白幹了一場。無論如何，我這些年來的心願並沒有白費，是有其價值的，它們在工業戰線上奮發了我的同志們，它們推動同志們建立可能發揚我們祖國的光輝的事業。』

匈牙利兩週間

不只蘇維埃人關懷我們所實施的生產組織的先進方法，而且我們的國外友人，尤

其是各人民民主國家的工人們也關懷着我們所實施的生產組織的先進方法。

一九四八年十月我訪問了匈牙利，那時我是作為一個蘇維埃工人代表團團員去參加匈牙利第十七次工會代表大會的。

我不準備講述工代大會的工作，我只談，大會是在極其熱烈的情形下進行並且表現了匈牙利工人階級的一致性及其在它的民主政府和匈牙利勞動者的黨周圍的團結性。匈牙利的工會按生產原則改組了；毫無疑問地，這是使其更接近於解決目前擺在國家面前的經濟任務。

匈牙利工業的極大部分都集中於其首都——布達佩斯。巨型企業都散佈在多瑙河窄小支流的切碑里島上。匈牙利沒有像我們那樣的專業化的工廠，那裏是在一個工廠既熔煉金屬又進行金屬加工，同時還生產各種各樣機器。例如，『切碑里』有着煉鋼生產，在這裏製造拖拉機、自行車、工具、食具等。

匈牙利政府採取一切方法，發展拖拉機製造業，而且多瑙河沿岸農村已得到不在少數的拖拉機了。匈牙利的農民為感謝工人階級的幫助而把更多數量的糧食運往了布

達佩斯。訪問了布達佩斯的市場後，我們能證實這一點。富農的挑撥和怠工並沒有達到目的：工人階級與勞動農民的聯盟益加鞏固了。

當我們停留在匈牙利的時期中，『切碑里』工人的生活發生了驚人的事件：在工廠中召開了生產會議。當了總廠長的工人向會議提出了進一步擴充生產及降低產品成本費的計劃。由於勞動競賽與合理化建議節省了二千五百萬弗林特（匈幣——譯者註）。這在匈牙利工人階級生活裏完全是新現象。工人們開始認識到自己是工廠的主人了。當然切碑里工廠的工人是不安於所達到的成就的，他們在尋找着新的生產潛力。所以，煉鋼工人生產小組約定慎重地消耗燃料及用些方法節省下了三十萬弗林特；其他的生產小組也承擔了這樣的義務。

需要提及，在工廠中是有極大可能來節約的。當你走過各現場時，這是觸目皆是的。比如，我注視了，是怎樣在龐大的切削內圓機上加工大零件。工作是在極低的速度上及用一個車刀進行，而却用兩個工人看管它。車刀整個車一周所需時間是三點多鐘。在這個時間內兩個人都無事可做。

『若是我們的話，我們就安兩把車刀，那就能增加速度了。』我向我們同行的同志們說。

『我們還沒有習慣於像你們所用的那樣速度做工的。』他們回答。

繼之他們又說：

『但是我們很快就會學會高度生產工作，因爲現在是爲自己勞動了！』

工人們帶了極大的驕矜承擔了勞動義務。參加競賽是他們的眞正節日。但是也並非所有的人都很好地充分認識到了競賽的意義，並非所有的人都了解，在競爭與競賽之間究有多麼深刻的區別。當我述說到，在我們那裏斯達漢諾夫式工作者是幫助成就較少的工人的，有人就說：『把自己的秘訣傳出去——那簡直就是自找苦頭。』或：『如果我要幫助自己接班的人，那他就會趕過我的。』

大概，在和工人們座談時由各種形式觸及的主要問題之一，就是關於個人和集體的成功。我在『切碑里』和『戛瑪』工廠中都注意到了這個。這個工廠按其性質來說近乎我們『準儀』工廠，但它更加多樣化，在其中製造點火器與五花八門的儀器。我

並去訪問了布達佩斯以外的企業。我們乘汽車去匈牙利巨大的工業中心——沙古塔良市。

在和工人的諸次會晤中，我特別記得在布達佩斯冶金工人俱樂部的一次會晤。他們告訴我，先進的冶金工人們關心着我的工作方法和想聽一聽我因爲什麼榮膺了斯大林獎金。我問，能有多少人到俱樂部裏去，他們回答我：『不超過八十人。』我準備只做生產方面的座談，講一講自己工段裏的工作組織經驗。

可是當我第二天遵照所約定的時間到俱樂部去之後，那時我看到非常熱鬧的氣象。顯然，與會的有一千人以上（後來我才知道，在報紙與電台上都發表了這個消息）。人擠滿了大廳。所有的通路與窗台都佔滿了。所以我不只講述了我工段的工作，並且還更多的談到了在我國怎樣展開了提前完成五年計劃的社會主義競賽。

向我提出了許多關於勞動組織和生產、生活的問題。

比如，他們問我，爲什麼在蘇聯熟練工人與不熟練工人的工資各不相同，爲什麼廠長工資多於工人。我概略地講了一下社會主義的按勞取酬與共產主義的各取所需有

何不同。

他們又問，我怎樣化費了所得的斯大林獎金。有一個人關心地問，問我有沒有產生置『私產』的思想。我對於這個問題答道，我已經有私產，做爲一個蘇維埃公民的我，既是我所作工的那個工廠的主人，又是整個蘇聯的主人。

和人們談話最困難是不懂他們的語言。需要等待着翻譯把你的思想傳達出去。但也有時就不需要翻譯了。我提到斯大林同志的名字時，全場都起立了，迸發了暴風雨般的掌聲，有節奏地高呼了向偉大領袖致敬的話語。

會議完了，但我却被工人們圍了起來。我們談了很長時間。在這些時光裏，我更有力地以自己的國家，自己的偉大祖國而引以爲榮了。

兩年前我還是一個普通的、無名的工長。贈我以斯大林獎金，選我做我們親愛的首都的勞動者蘇維埃代表，提拔我做工廠及區的黨的領導工作，吸收我做全蘇工程技術機器製造者協會莫斯科分會的積極分子工作，都是最大的榮譽和信任。這需要由未來的努力工作，把所托付給我的全盤大的小的事業合乎邏輯的和堅決的執行黨的路線

來做保證。

這就是我從管理車床一直到生產中的管理職位及社會政治工作人員所走過的路程。這條大路擺開在所有的眞誠的蘇維埃勞動者的面前。



譯後記

不庸贅言，社會主義國家蘇聯的生產經驗是世界上最先進的，是最值得重視與學習的。

在蘇聯，當一個先進的工人或工長、工程師創造出新的生產方法時，黨、政府與人民，是給予密切的關懷的，這些斯達漢諾夫式工作者、先進生產者、革新者們不僅在生產會議上，在『斯達漢諾夫星期二』上向大家介紹經驗、成功秘訣，並且要在刊物上發表，刊印成書。這些創造經驗會立刻得到推廣，湧現出無數追隨者，並因之而形成一種運動，因之而形成一個競賽（如：斯達漢諾夫運動，邱特基赫運動，五百公里運動等等），甚至成爲各兄弟國家的學習榜樣。東歐各人民民主國家大量翻譯了

此種書籍，如『工長的話』在捷克連印三版，仍有供不應求之勢。現在，還正陸續刊印中。這就說明，蘇聯的先進生產經驗多麼爲正邁向社會主義之途的人民民主國家所重視了。

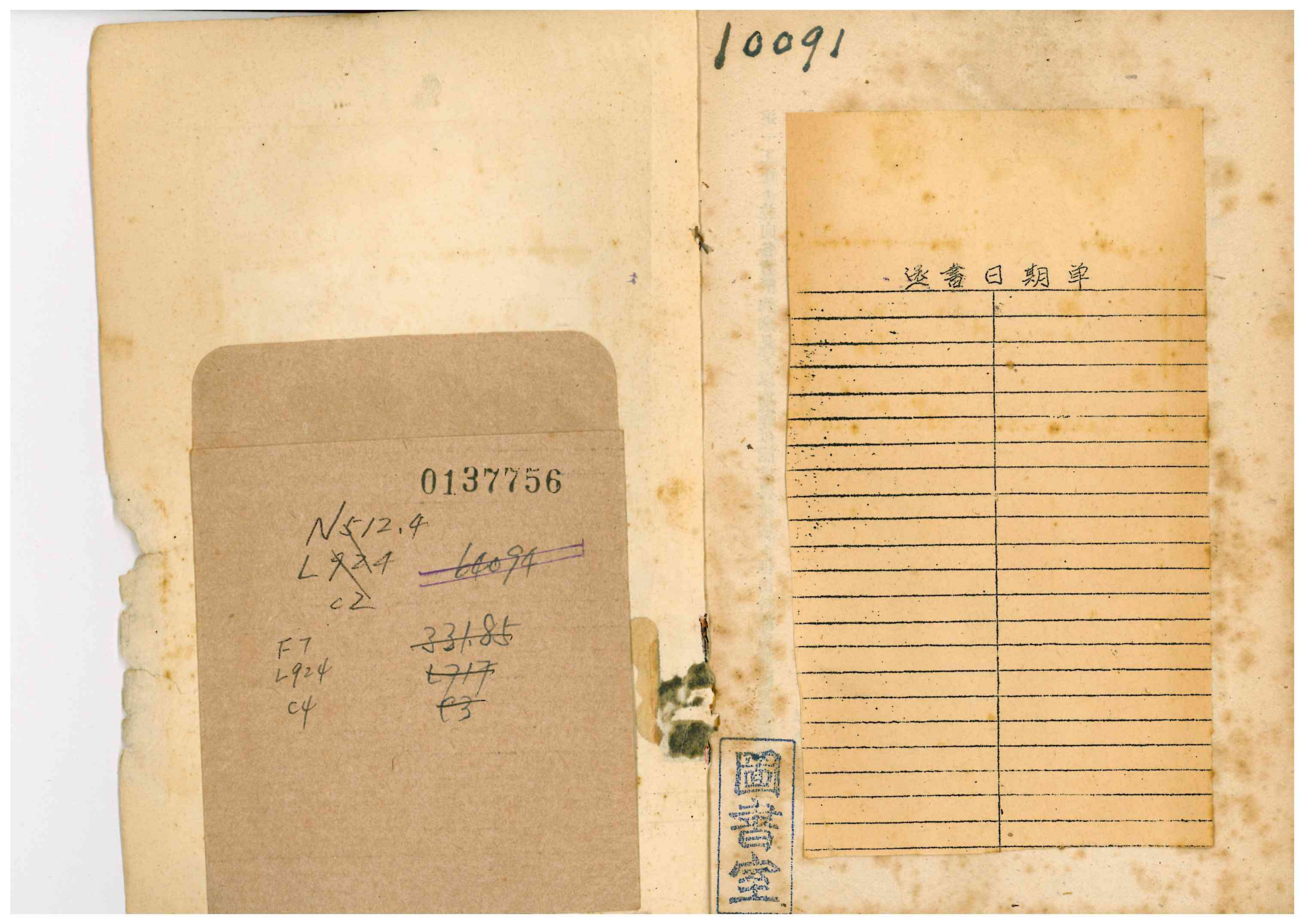
這本小書就是從『工長的話』（蘇聯工會出版局一九四九年第二版）一書所譯出的。它是該書的一章。全書由九個工長所寫，都是介紹工長個人怎樣獲得生產成就的經驗的。本書作者尼古拉・羅西斯基是集體斯達漢諾夫式工作的創始人，他不僅把他所領導的工段，而且把整個車間，最後並把整個工廠都帶動起來，變成了先進的，使『準儀』工廠在全國第一個榮膺了斯達漢諾夫式工廠的稱號，並因而榮膺了斯大林獎金，被選爲蘇聯最高蘇維埃代表。本書就是作者自述，他怎樣達到了成功，利用什麼方法，才把一個落後的、經常不能完成生產任務的工段變成了斯達漢諾夫式的。而『斯達漢諾夫式工廠』一文是作者發表在一九五〇年六月號『技術青年』雜誌上的近著。

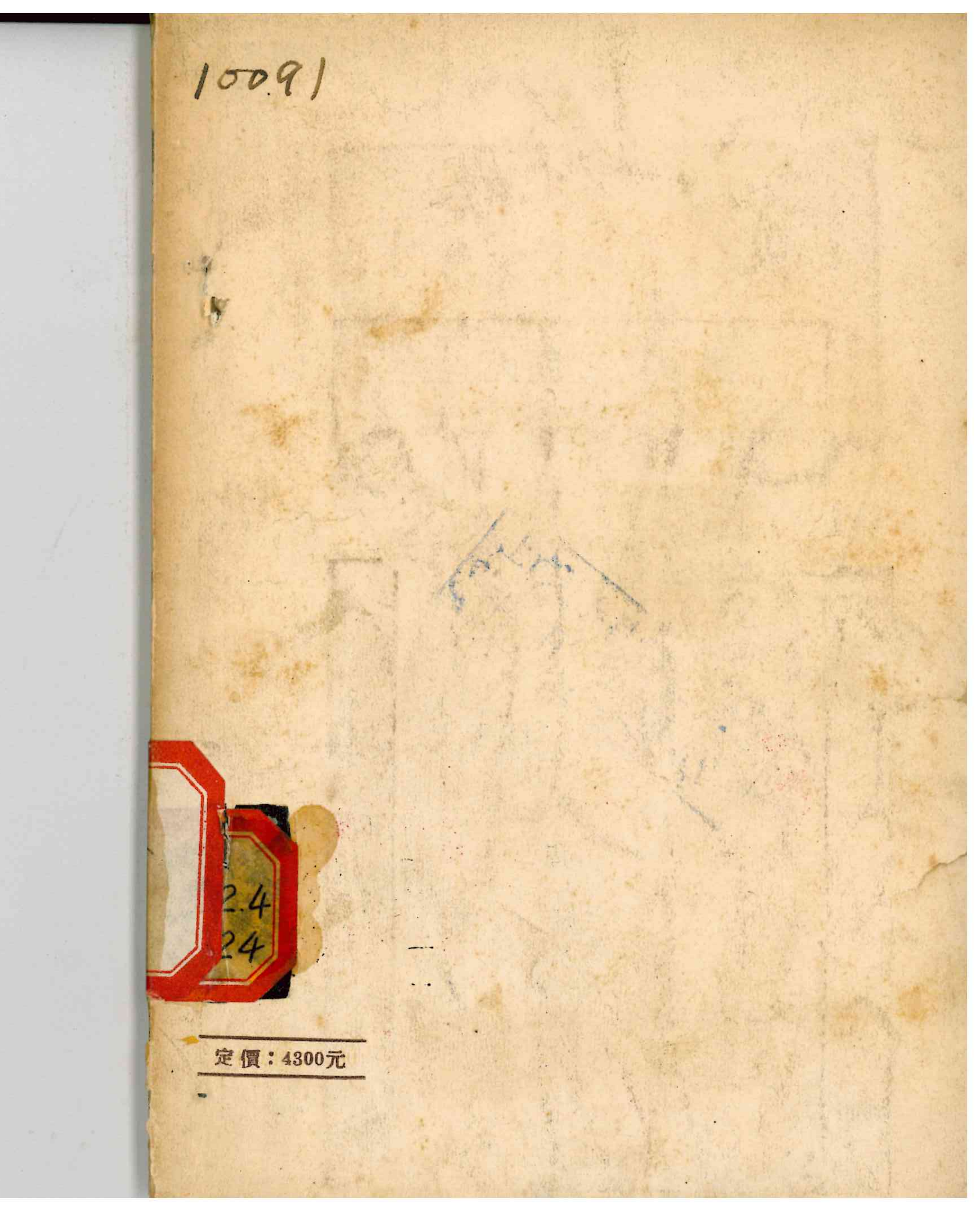
本書曾在『蘇聯介紹』雜誌上連載過，歷時八個多月。譯者雖以嚴肅態度來對待

這一工作，並向各方徵詢意見，以期盡可能求得確切，但由於能力有限及毫無生產知識，不妥之處仍所未免，深望各位讀者與從事翻譯工作的同志多加指正，以便重版時訂正。本書專用機械名詞係參考鞍鋼總工會所編之『車床工作手冊』及徵得其他翻譯同志們的意見譯出的，謹在此向高莽同志及其他幫助譯者完成這本小書的同志們致謝。

如果可能的話，譯者願把『工長的話』一書其他各章陸續譯出，俾使此書或多或少有助於我國獻身於生產戰線上的戰士們。

一九五〇年九月三十日譯者


10091
0137756
N512.4
L924
c2
10094
F7
L924
C4
331.85
L717
c3
还書日期单
圖書室


定價：4300元